

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE MARKETING RELACIONAL; MODELO DE  
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES CON EL USO DE ESTRATEGIAS  
DE MARKETING PARA LA EMPRESA “BOUTIQUE CREATIVA”.  
EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE PUBLICIDAD E  
IMPRESIONES.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**VANESSA CAROLINA FALCONÍ OLMEDO**

**DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO**

**QUITO, ABRIL 2014**



**DIRECTOR DISERTACIÓN:**

Ing. Eduardo Portero

**INFORMANTES:**

Ing. Santiago Carrasco

Ing. Paulina Mancheno

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación de grado a las dos personas más importantes de mi vida, mis padres. Que con su apoyo, su amor y sus consejos han sido la fuerza que me impulsa a cumplir mis metas.

A mis hermanos; Arturo, More y Saúl. Que me han apoyado con sus palabras y gestos de cariño para que termine este proceso tan importante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones, su amor y su protección en todos los momentos de mi vida. Gracias a su generosidad soy una persona capaz y saludable.

Agradezco de igual manera al apoyo de mi director y mis informantes, que gracias a sus conocimientos he podido culminar con mi trabajo de titulación de grado en forma clara y ordenada.

A todos mis amigos, compañeros de trabajo y conocidos que creyeron en mí y me apoyaron de todas las formas posibles. Quiero hacerles notar que fueron sus palabras de apoyo la fuerza que me motivo a culminar este proceso.

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ECUADOR Y EL SECTOR INDUSTRIAL GRAFICO, 3**

#### **1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS, 3**

##### **1.1.1 Panorama General, 4**

##### **1.1.2 Entorno Sociocultural, 5**

##### **1.1.3 Entorno Económico, 7**

##### **1.1.4 Entorno Político Legal, 13**

##### **1.1.5 Entorno Tecnológicos y Aspectos Medioambientales, 14**

#### **1.2 ANÁLISIS DEL LA INDUSTRIA, 16**

##### **1.2.1 Definición del Sector Industrial, 16**

##### **1.2.2 Tendencias Industria Gráfica en América Latina, 20**

##### **1.2.3 La Industria Gráfica en el Ecuador, 22**

##### **1.2.4 Entidades y Gremios de la Industria, 30**

##### **1.2.5 Comercio Exterior de la Industria Grafica, 33**

###### **1.2.5.1 Importación de la Industria, 33**

###### **1.2.5.2 Exportaciones de la Industria, 36**

###### **1.2.5.3 Balanza Comercial del Sector, 37**

##### **1.2.6 Problemática Sectorial, aspectos importantes, 38**

###### **1.2.6.1 Contracción de Mercado, 38**

###### **1.2.6.2 Políticas Arancelarias, 39**

###### **1.2.6.3 Talento Humano, 40**

###### **1.2.6.4 Tecnología, 41**

###### **1.2.6.5 Financiamiento, 42**

- 1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO, 42
  - 1.3.1 Cinco Fuerzas Competitivas Sector Industrial Gráfico, 43**
    - 1.3.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes, 43
    - 1.3.1.2 Rivalidad entre Empresas Existentes ,46
    - 1.3.1.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos ,47
    - 1.3.1.4 Poder de Negociación de los Compradores, 49
    - 1.3.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores, 50
- 1.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR GRAFICO, 53

## **2 INTRODUCCIÓN EMPRESA “BOUTIQUE CREATIVA”, 55**

- 2.1 FORMACIÓN E INICIOS DE LA EMPRESA, 55
- 2.2 LA EMPRESA ACTUALMENTE, 57
  - 2.2.1 Recursos de la empresa, 58**
    - 2.2.1.1 Recursos humanos, 58
    - 2.2.1.2 Recursos físicos, 61
    - 2.2.1.3 Recursos tecnológicos, 62
  - 2.2.2 Cultura empresarial, 62**
  - 2.2.3 Portafolio de productos y servicios de la empresa, 63**
  - 2.2.4 Proveedores empresa, 68**
  - 2.2.5 Principales Clientes, 69**
  - 2.2.6 Competidores directos, 71**
  - 2.2.7 Evaluación Ventaja Competitiva, 72**
- 2.3 MATRIZ DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, 73

## **3 MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, 75**

- 3.1 INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL, 75
  - 3.1.1 Definición, 86**
  - 3.1.2 Beneficios del Marketing Relacional, 88**
- 3.2 OBJETIVOS DEL MARKETING RELACIONAL PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA, 90
- 3.3 APLICACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL, 91

3.3.1	<b>Etapa 1: Análisis inicial y manejo de datos, 92</b>
3.3.2	<b>Etapa 2: Desarrollo de estrategias, 95</b>
3.3.3	<b>Etapa 3: Análisis Financiero de control, 96</b>
3.4	PASOS EN EL PROCESO DEL MARKETING RELACIONAL, 97
<b>4</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO, BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA, 99</b>
4.1	CENTRO DE INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR, 99
4.1.1	<b>Creación de la base de datos, 100</b>
4.1.2	<b>Información obtenida del análisis de la información de la base de datos, 107</b>
4.1.3	<b>Conclusiones del análisis de la Base de Datos, 122</b>
4.2	BÚSQUEDA DEL MEJORAMIENTO EN BASE A LA TOMA DE ENCUESTA, 123
4.2.1	<b>Cliente Interno, 124</b>
4.2.1.1	Desarrollo del plan de investigación, 124
4.2.1.2	Análisis de la información, 127
4.2.1.3	Conclusiones de la encuesta- Cliente Interno, 142
4.2.2	<b>Cliente Externo, 145</b>
4.2.2.1	Desarrollo del plan de investigación, 145
4.2.2.2	Análisis de la información, 147
4.2.2.3	Conclusiones de la encuesta- Cliente Externo, 153
<b>5</b>	<b>APLICACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL, COMO MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA, 155</b>
5.1	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 158
5.1.1	<b>Boutique Creativa como Marca: Refortalecimiento de la cultura empresarial, 159</b>
5.1.1.1	Misión, 161
5.1.1.2	Visión, 162
5.1.1.3	Valores Organizacionales, 162
5.1.2	<b>Enfoque al Cliente, 163</b>
5.1.2.1	Estrategias de fidelización en base a un programa de lealtad, 173
5.1.3	<b>Enfoque al Colaborador B2E, 182</b>
5.1.4	<b>Comunicación Integrada: Búsqueda de un mismo fin, 185</b>



5.2 RESUMEN DE ESTRATEGIAS POR CATEGORÍA, 187

**6 ANÁLISIS FINANCIERO, 189**

6.1 INVERSIÓN, 189

6.2 PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE MARKETING  
RELACIONAL, 190

6.3 ANÁLISIS DE INGRESOS, 194

6.4 ANÁLISIS DEL PROGRAMA, 198

**6.4.1 Costo- Beneficio, 198**

**6.4.2 Calcula de la VAN y el TIR ,201**

**7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 206**

7.1 CONCLUSIONES 206

7.2 RECOMENDACIONES 208

**BIBLIOGRAFÍA, 199**

**ANEXOS,202**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La creación de relaciones duraderas entre los clientes y las empresas es de suma importancia. Se ha identificado que es mucho más fácil retener un cliente que buscar uno nuevo. Es por esto que en los últimos años, las empresas, se enfocan a dar soporte y apoyo al tema de relaciones internas y externas de la compañía. Es en este punto donde el marketing relacional entra, el cual trabaja directamente en el desarrollo de relaciones rentables. Integrando dos aspectos, por un lado las bases de la compañía y por el otro los clientes de la misma, teniendo como resultado una relación duradera a largo plazo.

La aplicación de este tipo de Marketing empieza por un estudio de comportamiento de los compradores, en base al cual se diseñara estrategias para vender experiencia. Me refiero a experiencias al hecho de que el cliente compra un producto por varias razones, una de las más importantes es porque se siente identificado con él. Esto es lo que quiere lograr el marketing relacional.

Poner manos en el asunto e interesarse por el cliente trae consigo varios beneficios, los más importantes son; se puede identificar clientes nuevos, se mantiene relaciones, se aumenta la posición en la cartera del cliente, se aumenta las ventas y se mejora la imagen de la compañía.

La presente investigación se orienta a obtener resultados rentables en el sector de la industria gráfica, enfocándonos a la empresa Boutique Creativa, empresa que se ha venido desarrollando en este mercado. Boutique Creativa es una agencia de publicidad que cuenta con su propia imprenta, entre su gama de productos ofertados se encuentran los diseños gráficos personalizados según la necesidad del cliente al igual que las impresiones de buena calidad.

Boutique Creativa se encuentra en desventaja por la falta de plan o estrategias de mejoramiento. El alto crecimiento de la competencia, hace cada vez más difícil el crecimiento de las empresas en este sector industrial. La necesidad de las empresas por ofrecer un producto diferenciado que llegue a sus clientes es relevante; en estos tiempos. Es por esto que es necesario el desarrollo de estrategias que ayuden a desenvolverse mejor en el mercado. Boutique Creativa se ha venido administrando de una forma empírica, sin darse cuenta que hay nuevos lineamientos o técnicas que se pueden utilizar para maximizar los beneficios obtenidos.

Muchas empresas se conforman con la actividad financiera que han venido obteniendo mediante años, a esto yo lo nombro como conformismo empresarial. Las empresas tienen a buscar la estabilidad y seguridad, pero hasta ¿qué punto es esto beneficioso para la empresa? Para el crecimiento de una compañía es necesario tomar decisiones y asumir riesgos; ya que esto nos lleva al cambio, hacia el éxito, y para lograr tal cambio, se necesita innovar; abrir la mente hacia nuevos estudios que dan rentabilidad a una organización.

Una organización depende de sus clientes, es el motor económico que mueve una empresa, cuando una empresa logra la satisfacción de sus clientes obtienen mayores ventas y cuando obtiene, satisfacción del personal obtiene costos bajos, es por esto que enfocar a una organización hacia el cliente da beneficios notables en los estados financieros y en el clima laboral de la empresa.

De esta manera el presente trabajo tendrá un gran impacto a nivel local, proporcionando un nuevo enfoque a empresas nacionales que permita incrementar el tamaño de sus mercados y mantenerse en el mercado. Concluida el mismo, se espera que pequeños empresas, sobretodo de la industria gráfica, puedan conocer los beneficios que otorgan una organización enfocada en el cliente al igual que las ventajas que dan la aplicación de estrategias de marketing para el crecimiento o penetración del mercado.

## **INTRODUCCIÓN**

El crecimiento notable de la industria en el Ecuador ha ocasionado una alta competitividad entre empresas, es el caso de la industria gráfica que cada año tiende a su expansión y crecimiento. Empresas en el Ecuador compiten fuertemente para abarcar, mantener e integrar mercado. La competencia en esta industria es alta. Millones de empresas buscan una ventaja competitiva que sea sustentable para así poder mantener una parte del mercado, ya sea por diferenciación o por bajos costos.

Una empresa que no planifique estratégicamente sus movimientos esta peligrando en este mercado. En el Ecuador existe un alto número de empresas denominadas pymes, las cuales han sido fundadas por un alto porcentaje de personas que no han estudiado la carrera de Administración, ni carreras afines, dando a estas una desventaja comparándolas con empresas que emplean y aplican técnicas de administración.

La competencia es una grandísima barrera para el crecimiento de empresas en esta industria. Al igual que el manejo del bajo costo del servicio o producto ofertado. Por esto que la mayoría de empresas deben tomar cartas en el asunto para poder mantener o aumentar sus márgenes de ventas.

Muchas de las empresas de la industria gráfica se basan únicamente en buscar ofertar un producto que tenga ventaja competitiva, pero son pocas las que han aplicado o le han dado poder a la herramienta de enfocarse al cliente.

El poder que tiene el cliente para una organización es notable, ya que este es el protagonista de la acción comercial. El cliente es la razón de la existencia de la organización, por esto, la organización depende del mismo para continuar o desfallecer en el camino.

Para que la empresa pueda llegar con éxito al cliente externo es indispensable lograr, como primer paso, una organización enfocada al cliente (general) .Esto se logra cuando el cliente interno y el externo se sienten satisfechos.

Usando técnicas de administración se buscara estrategias óptimas para lograr un crecimiento notable en la rentabilidad de la empresa, teniendo como objetivo la aplicación de un plan enfocado a la satisfacción del cliente externo y la mejora de relaciones con el cliente interno. A esto se complementará con el Know How de la empresa analizada, trabajando conjuntamente para evitar el conformismo empresarial y evitando caer en el famoso “miedo al cambio”.

# **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ECUADOR Y EL SECTOR INDUSTRIAL GRAFICO**

El análisis de la situación de una empresa arroja premisas para la planificación o formulación de estrategias. Este tiene como fin averiguar la posición donde se desarrolla la empresa respecto a su entorno y a su industria y con esta información formular estrategias o acciones de mejora. Según Abraham Lincoln (1808-1865) “Si pudiéramos saber primero en donde estamos y a donde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor que hacer y cómo hacer las cosas”.

Con el objetivo de buscar posibles oportunidades y amenazas en el ambiente externo donde se desarrolla la empresa gráfica Boutique Creativa, se procede a la realización de un análisis situacional donde se analizara el macro ambiente y el microambiente.

## **1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS**

El análisis del País o macro ambiente nos arroja información de la estabilidad y el crecimiento de la económica del país. En este análisis se ven inversos varios entornos, es necesario recordar que dichos entornos no son controlables ya que son políticas y normas que rigen el Ecuador.

Tomaremos en cuenta para este análisis los siguientes entornos: El entorno sociocultural, entorno económico, entorno político-legal, y el entorno tecnológico. De estos entornos sacaremos tendencias que son importantes para la empresa Boutique Creativa.

### **1.1.1 Panorama General**

Ecuador oficialmente República del Ecuador, es un país de América. Está ubicado en la parte noroccidente de América Latina. Limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Las oceánicas Islas Galápagos ubicadas a 1000 kilómetros al oeste de la costa también son consideradas como territorio del Ecuador. La República del Ecuador está ubicada sobre la línea ecuatorial por lo que su territorio se encuentra en ambos hemisferios.

Ecuador se divide político administrativamente en 24 provincias, la capital es la ciudad de Quito. El Ecuador consta con cuatro regiones naturales: región insular, región sierra, región costa y oriente.

Gracias a la estrategia de marketing del ministerio de Turismo, se ha implementado, la Marca País “Ecuador Ama la vida”. La misma que ha convertido a Ecuador en el cuarto país más visitado en Sudamérica. El logo de la



marca país demuestra la megadiversidad natural y cultural que existe en el Ecuador.

El actual presidente de la Republica del Ecuador es el Economista Rafael Correa Delgado, se posesiono el 15 de enero del 2007 y tras ser reelecto por tercera vez su periodo presidencial culminara en el año 2017.

### **1.1.2 Entorno Sociocultural**

El Ecuador es considerado como un país multiétnico que mantiene sus rasgos culturales debido a la presencia de varios grupos nacionales y pueblos que mantienen su identidad ancestral.

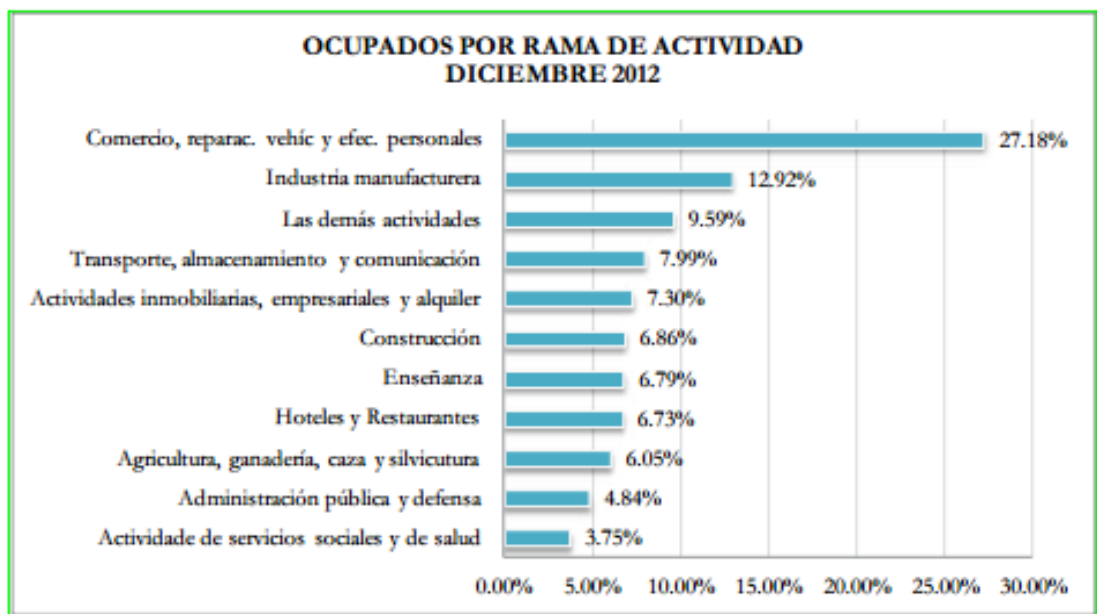
Las tres ciudades más importantes del Ecuador considerando sus actividades políticas, actividades financieras y comerciales son; Guayaquil, Quito y Cuenca.

La población Económica Activa (PEA), según la encuesta de Empleo urbano y Rural del INEC, a diciembre de 2012 supero los 6.7 millones de personas, representando al 44% de la población del país. En el año mencionado, la tasa de desempleo en Ecuador cerró en 4,12%, la más baja en los últimos años. Igualmente, la tasa de ocupación plena al 2012 fue de 42.79% superior en 1,5 puntos en relación al 2011. (Proecuador, 2013).

Ecuador al final del 2013 se ubico como uno de los países con menor desempleo en América Latina, con una tasa de 4,55% al 30 de septiembre de dicho año.

Las principales ramas de actividades por sectores en las que la población Ecuatoriana se encuentra son las siguientes:

**Gráfico 1: Ocupación por Rama de Actividad**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La industria gráfica Ecuatoriana se ubica en el sector de la industria manufacturera. La cual representa la segunda rama más alta de actividad ocupacional en el Ecuador.

### **1.1.3 Entorno Económico**

En este entorno se regula el intercambio de materiales, dinero, energía e información. Son factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores al igual que sus relaciones de producción, distribución y consumo.

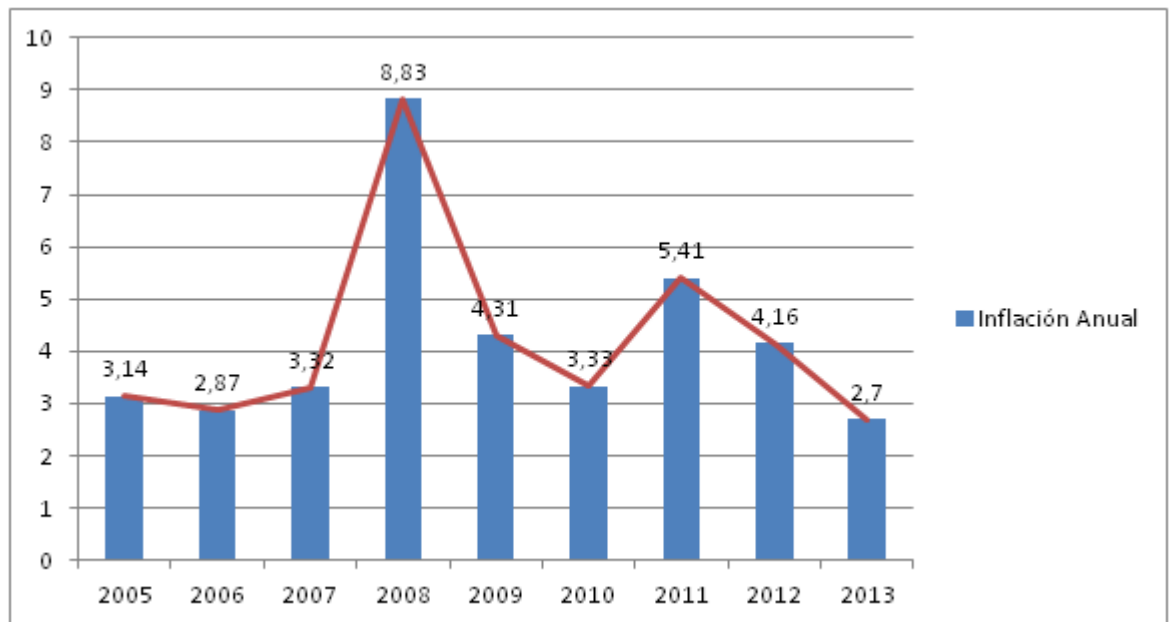
De acuerdo a la CEPAL, el Ecuador es la tercera economía con más rápido crecimiento en Latinoamérica. El Ecuador es el principal exportador de banano en el mundo y es un importante exportador de petróleo en la región. Además es uno de los principales exportadores de flores, atún, camarones y cacao.

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente en el primer trimestre del 2013. El Banco Central registro un crecimiento anual de 3,5%.

El mayor impulso de este crecimiento lo dio el sector no petrolero, con un crecimiento anual de 4,2%. La economía no petrolera represento el 84,7% del total del PIB en el primer trimestre del 2013. La formación bruta de capital fijo creció un 2%, el consumo de los hogares 0,7% y las exportaciones 1,3%. Las importaciones se incrementaron en 2,8%, y el gasto publico presento una disminución de -1.3%. (Agencia de Noticias ANDES, 2013).

Ecuador registró en el 2013 una inflación anual de 2,70% considerada la más baja hace ocho años. Una inflación baja aporta beneficios, existe mayor consumo debido a que los precios de los bienes y servicios suben lentamente. Cuando los precios se mantienen estables las personas confían en el dinero generando un ambiente estable que incentiva la inversión.

**Gráfico 2: Inflación Anual, periodo 2005-2013**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

De acuerdo a la información del Banco Central a enero del 2014, la tasa de interés pasiva referencial fue de 4,53% y la tasa de interés activa referencial fue de 8,17%; las mismas que se han mantenido estable en los últimos años.

Según la información macroeconómica de la Asociación de Bancos Privados, en diciembre del 2013 existió un incremento del financiamiento destinada a la banca privada del 9,33% en comparación con diciembre del 2012. En el 2013 el total del crédito otorgado fue de 69% a la producción y el 31% faltante se destino al crédito de consumo.

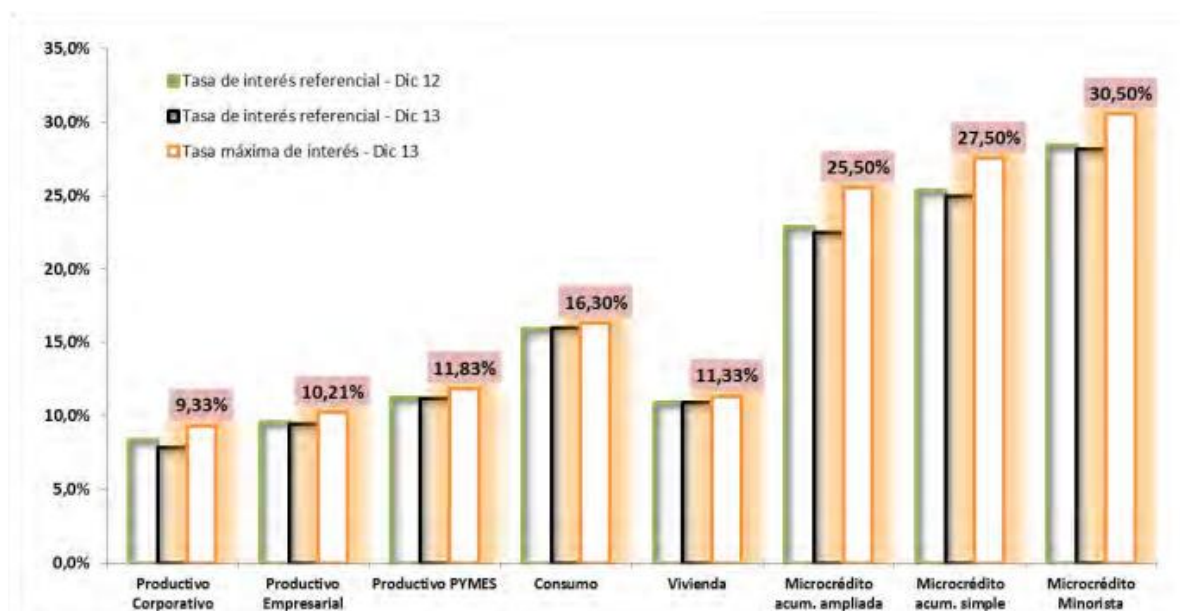
**Tabla 1: Destino del Crédito, Banca Privada**

<b>DESTINO DEL CRÉDITO dic-13</b>		
TIPO CRÉDITO	Saldo	Porcentaje
	Millones US\$	
Crédito Industria y Otros Sectores Productivos	10.651	54,6%
Crédito Vivienda	1.443	7,4%
Crédito Microempresa	1.299	6,7%
<b>TOTAL CRÉDITO PRODUCCIÓN</b>	<b>13.393</b>	<b>68,7%</b>
<b>CRÉDITO AL CONSUMO</b>	<b>6.112</b>	<b>31,3%</b>
<b>TOTAL CRÉDITO DESTINADO</b>	<b>19.504</b>	

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Las tasas de interés activas referenciales por segmentos experimentaron una disminución en diciembre del 2013, exceptuando el segmento de consumo que tuvo un incremento. Los segmentos de microcrédito y corporativo tuvieron la reducción mas considerable en sus tasas de interés de 0,30 y 0,28 puntos porcentuales.

**Gráfico 3: Tasas de Interés Activas Referenciales y Máximas. Diciembre 2013**



Fuente: Banco Central del Ecuador

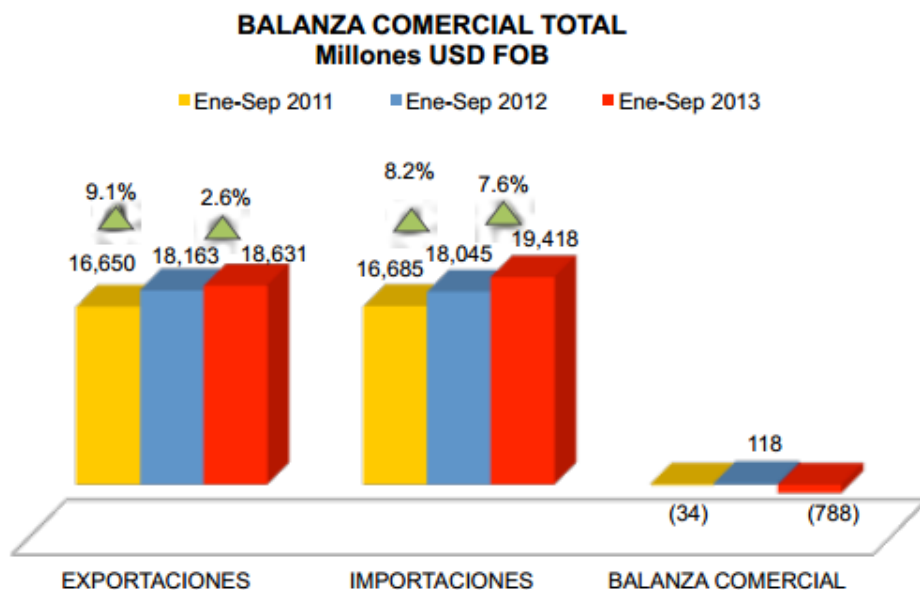
Elaborado por: ABPE-Departamento Económico

Actualmente el Ecuador está en una época de cambios es por esto que las inversiones para las mejoras se han dado. Se ha proyectado la inversión de 70 mil millones de dólares hasta el 2017 con el fin de reducir la pobreza extrema y cambiar la matriz productiva.

Para el 2014 ha existido un aumento en el salario básico unificado del 6,83% el mismo que representa un valor de \$340. Aumentado el poder adquisitivo y aumentando la demanda interna. En la actualidad el salario unificado cubre la canasta de consumo de la familia tipo ecuatoriana.

Al cierre del mes de septiembre del 2013 se presentó un saldo en la Balanza Comercial total deficitaria de USD 788 millones. Las exportaciones crecieron en un 2,6% al comparar el mismo periodo 2013-2012, y las importaciones crecieron en un 7,6%. (Procuador, 2013)

**Gráfico 4: Balanza Comercial Total, 2013.**

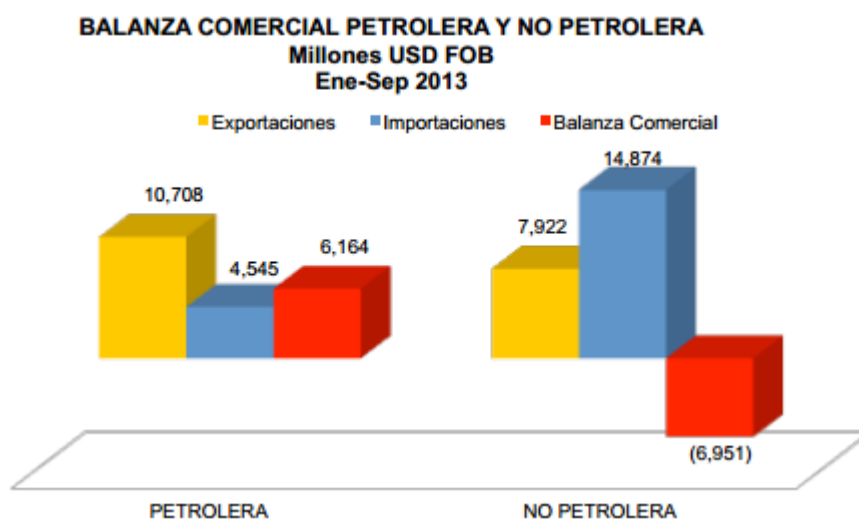


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR.

Con respecto al crecimiento de las exportaciones, la Balanza Comercial Petrolera fue supervitaria en USD 6,164 millones para el periodo enero-septiembre 2013. Por otra parte la Balanza Comercial no petrolera mostro un saldo deficitario de USD 6,951 millones.

**Gráfico 5: Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera, 2013.**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR.

Actualmente el gobierno impulsa un plan que afecta directamente a la matriz productiva. El ministro coordinador de la Producción, Richard Espinoza, detalla que en promedio un total de 800 millones de dólares dejarían de salir del Ecuador al implementar el plan de sustitución de las importaciones. Uno de las



acciones que han tomado el Ecuador es elevar las barreras arancelarias para frenar el consumo y estimular la industria.

#### **1.1.4 Entorno Político Legal**

La búsqueda del desarrollo industrial ha integrado aspectos legales y políticos que las empresas deben considerar. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), apoyado con la Organización Internacional de Normalización (ISO), adoptara y creara nuevas normas técnicas de calidad, que apoyen al plan del gobierno del cambio en la matriz productiva. Las normas buscan mejorar los niveles de calidad de los productos que se comercializan en el país y estas normas son casi idénticas a las exigencias de calidad internacional esto con el fin de fomentar las exportaciones de los sectores industriales.

Las tendencias del mercado nos muestra que el cliente cada vez valor más el tema de las buenas prácticas empresariales. Es por esto que el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) se ha enfocado en los bienes intangibles como la reputación, buen ambiente laboral, la sostenibilidad. Y ha desarrollado las sellos hace bien y hace mejor con el fin de reconocer a las empresas que cumplen con las 4 éticas empresariales.

- Ética con los trabajadores
- Ética con la comunidad
- Ético con el estado
- Ética con el medio ambiente

Aparte de las normas que se están implementando en la actualidad existen normas y leyes que rigen a las empresas, como son las normas de comercialización, reglas técnicas, legislación de patentes, normas de comercio exterior, la ley del código del trabajo, ley tributaria, entre otras.

Todas las leyes fomentan la competencia, protegiendo las empresas unas de las otras, con el fin de tener un mercado justo de bienes y servicios que no ofendan al consumidor ni a la sociedad.

#### **1.1.5 Entorno Tecnológicos y Aspectos Medioambientales**

Respecto a este entorno, las empresas del Ecuador son las que se han beneficiado del aporte de la tecnología. Ecuador ha abierto sus puertas para que las nuevas tecnologías entren y otorguen los beneficios de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En el 2014 se dará gran importancia al marketing digital, al móvil y a las redes sociales. El alcance del internet ha

creado nuevas formas de transmitir el marketing y los empresarios han optado por adquirir estrategias digitales para que los negocios no se vean afectados.

El emprendimiento tecnológico en el país está en desarrollo, las aplicaciones son la puerta al nuevo mundo, un ejemplo de esto es la implementación de las aplicaciones de seguridad en los taxis. Los empresarios se pueden ver beneficiados por el aporte de la tecnología pero es necesario de que cuenten con el interés suficiente para poder aprovechar los beneficios que la tecnología otorga.

En la actualidad el mundo se ha vuelto más consciente. El tema de la contaminación ambiental está latente día a día y la sociedad ha optado por tener una actitud amigable con el medio ambiente. Ecuador no se ha quedado atrás el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), tiene proyectos que contribuyen al desarrollo industrial sostenible implementando programas de eficiencia de recursos y producción más limpia.

## **1.2 ANÁLISIS DEL LA INDUSTRIA**

El análisis de la industria es también conocido como microambiente, este análisis busca tendencias importante que influye directamente en la empresa Boutique Creativa. Las tendencias obtenidas por lo general no son controlables pero la empresa, por ser parte de la industria, puede influenciar directamente en estas.

La información adquirida para este análisis, es información de tipo secundaria, una parte fue otorgada por la Asociación de Industrias Graficas (AIG) y la otra se la ha obtenido mediante artículos, revistas, publicaciones periódicas; aparte se converso con personas que tienen conocimiento del sector. Esta información muestra la situación actual de la industria, las tendencias, las limitaciones y las perspectivas a largo plazo del sector.

### **1.2.1 Definición del Sector Industrial**

Para tener claro la diferencia entre sector e industria se tiene claro que un sector es el grupo de industrias con características similares mientras que una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar.

La industria grafica se encarga de transmitir ideas a través del uso del lenguaje grafico, utilizando soportes (digitales e impresos), con el fin de satisfacer las

necesidades del cliente. Obteniendo que el receptor capte el mensaje grafico y exista una retroalimentación.

La industria gráfica integra el sector manufacturero en el Ecuador. El sector de la industria grafica envuelve a todas las empresas dedicadas a actividades de edición, impresión y reproducción de grabaciones.

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU), utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y por el servicio de rentas internas (SRI). El Sector grafico se compone en tres subsectores:

1. Actividades de Edición: Este sector se ve integrado por empresas que son denominadas editoriales, estén o no estén vinculadas con la impresión. Publican ejemplares de obra en las que el derecho tiene el autor.
2. Impresión y actividades relacionadas con la impresión: Este sector lo integran empresas que realizan impresión de varios productos y los servicios que sean necesarios para entregar el producto terminado.

3. Reproducción de grabaciones: Sector de empresas dedicadas a la industria discográfica.

El análisis del sector abarcara la información de las dos primeras divisiones, las mismas que son las más representativas del sector. Se excluye la división de reproducción de grabaciones, pues no tiene mayor peso en la evolución del sector gráfico.

Los subsectores a su vez están segmentados de la siguiente manera:

1. Actividades de Edición:

- 1.1. *Edición de libros folletos, partiduras y otras publicaciones:* Comprende las actividades de edición de mapas, libros, folletos en general, enciclopedias y diccionarios, edición de grabación de libros y la edición de enciclopedias en Cds.

- 1.2. *Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas:* Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc.

*1.3. Edición de material grabado:* Incluye las actividades de grabación de discos gramofónicos, discos compactos y cintas con música u otra grabación de sonido.

*1.4. Otras actividades de Edición:* Donde se incluye edición de fotografías, grabados, tarjetas postales, horarios, carteles formularios, reproducciones de obra de arte y otras obras impresas.

2. Impresión y actividades relacionadas con la impresión:

*2.1. Actividades de impresión:* Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales. Impresión de sellos postales, timbres fiscales, papel moneda para el gobierno. Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial. Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.

*2.2. Actividades relacionadas con la impresión:* Encuadernación y producción de caracteres de imprenta compuestos, servicio de preparación de placas para imprentas tipográficas y de offset, proceso que se realizan en planchas o cilindros de impresión preparados,

piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.

### **1.2.2 Tendencias Industria Gráfica en América Latina**

La industria gráfica en América Latina está pasando por un periodo de transformación. El avance tecnológico al igual que el acceso a herramientas como el internet hace que esta industria crezca cada días más. Este periodo de cambio significa enormes oportunidades para las empresas, las mismas que pueden redefinir su visión, mejorar su competitividad, invertir en nuevos bienes de capital, cambiar los servicios comunes e innovar con técnicas de responsabilidad social.

En América Latina la industria gráfica tiene una tendencia a la modernización tecnológica. Empresas en los países como México y Brasil han obtenido maquinaria de punta, logrando con esto ser empresas capaces de competir mundialmente. Por otro lado las empresas medianas y pequeñas han aumentado su crecimiento y en la actualidad se enfrentan a la tendencia de modernización de sus activos.

El Fondo Monetario Internacional proyecta para América Latina un crecimiento en el PIB gráfico del 4% en el 2013. La tendencia del crecimiento de esta industria se vio apoyada por el incremento en el gasto publicitario. El



gasto publicitario es el valor usado en medios de comunicación se lo calcula en un determinado periodo de tiempo.

Los pronósticos para 2013 muestran una doble vertiente de la que no es ajena América Latina. De hecho, Brasil y Argentina se encuentran entre la diez naciones cuya contribución al crecimiento del gasto publicitario en el mundo será más grande, entre 2011-2014, y es probable que Brasil alcance en 2013 el quinto puesto superando en valor al Reino Unido y después de Estados Unidos, Japón, China y Alemania. (Graphic of the Americas, 2013)

Los pronósticos del 2014 han estimado un crecimiento del gasto publicitario del 9%. Dicho crecimiento envuelve un incremento en el gasto publicitario por internet, que se da con la disminución del gasto publicitario de medios impresos. La firma de investigación ZenithOptimedia informo que la participación del gasto publicitario global por internet representa alrededor del 23% del total en el 2015. Debido a esto en el 2014 el crecimiento en el gasto publicitario de material publicitario impreso será moderado.

Para el 2014 existen desafíos para la industria grafica. Es necesario que las empresas se den cuentas de las tendencias globales de la industria y vean cuales son los puntos clave para lograr el éxito y la supervivencia. Empresas que innoven sus técnicas de impresión, busquen elevar su productividad, atiendan correctamente el mercado de publicaciones electrónicas y que entreguen una ventaja competitiva sostenible serán las empresas del futuro.

El reto de las empresas en el 2014 es la mejora en su productividad y la búsqueda de la especialización. Según Abraham Romo, director del grupo Gráfico Romo de la ciudad de México; “cuando construyes un modelo de negocio es muy complejo que alguien te compita, porque tienes una infraestructura que tiene muchas especialidades. Cuando haces tú modelo de negocio, tu cadena, tienes un mercado que tú escogiste, estás en tu especialidad, y en ese punto ya no eres un impresor que está buscando de todo lo que hay en el mercado, vas sobre la especialidad” (Bazar Grafico, 2012).

### **1.2.3 La Industria Gráfica en el Ecuador**

La industria gráfica en el Ecuador es un pilar de desarrollo nacional al ser un sector transversal de todos los demás sectores de la industria. Su participación a través de: empaques, cajas, materiales promocionales, etiquetas, entre otros, son parte constitutiva de todos los productos y servicios que genera el país. Se estima que de todos los productos que llegan al consumidor el 0,5% al 1% están ligados al sector grafico.

Es importante mencionar que la industria gráfica no está considerada en la matriz productiva debido a que es un sector transversal. El Gobierno ha aceptado últimamente la importancia de esta industria y en el 2013 fue invitada al primer encuentro empresarial debido a que es una industria que da apoyo a los demás sectores.

El sector industrial gráfico factura anualmente alrededor de 250 millones de dólares y genera alrededor de 250 a 300 mil plazas de empleo directo e indirecto. La industria gráfica es considerada como un sector estratégico que aporta un proceso importante para que el producto final sea comercializado.

De acuerdo al SRI, las ventas totales de la industria gráfica en Pichincha al 2012 suman \$275.710,022 USD. A pesar de las dificultades que experimento el sector grafico y la contracción de la demanda, en el 2012 se creció un 0,7%. Claramente este valor represento una alarma significativa por cuanto es aproximadamente 5 puntos porcentuales por debajo del crecimiento general de la economía nacional, por lo que el resultado neto señala un decrecimiento.

**Tabla 2: Ventas Locales Provincia Pichincha**

INDUSTRIA GRÁFICA VENTAS LOCALES PROVINCIA PICHINCHA AÑOS 2011-2012 DOLARES USD		
DIVISIÓN DEL SECTOR GRÁFICO:	AÑO 2011	AÑO 2012
<b>1. ACTIVIDADES DE EDICIÓN:</b>		
- Actividades de edición: Edición de libros, folletos, periódicos, revistas, publicaciones periódicas	\$ 55.185.092,90	\$ 48.596.485,70
<b>2. IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA IMPRESIÓN</b>		
- Actividades de impresión y actividades de tipo servicio conexas	\$ 217.376.854,80	\$ 224.134.972,20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 272.561.947,70</b>	<b>\$ 272.731.457,90</b>
<b>2. REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES</b>		
- Actividad de reproducción de materiales grabados	\$ 1.060.809,20	\$ 2.978.564,50
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1.060.809,20</b>	<b>\$ 2.978.564,50</b>
<b>TOTAL INDUSTRIA GRÁFICA</b>	<b>\$ 273.622.756,90</b>	<b>\$ 275.710.022,40</b>
<b>CRECIMIENTO AÑO 2012</b>	<b>0,763%</b>	

Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Según los registros del INEC, el nivel de empleo directo generado por las empresas del sector gráfico sobrepasa los 15 mil trabajadores, el 39% se ubica en la provincia de Pichincha. Sin embargo, cabe determinar que estos valores no cuantifican la totalidad de los empleos directos e indirectos que genera la industria gráfica. Solamente haciendo un análisis preliminar, el INEC asigna a la industria gráfica menos de la mitad de empresas que están registradas tanto en el SRI como en la Súper Intendencia de Compañías.

Según la Superintendencia de compañías existe 535 empresas o personas jurídicas categorizadas en el sector industrial gráfico a nivel nacional, de las cuales 225 están ubicadas en la provincia de Pichincha. De acuerdo al Servicio de Rentas internas, existen alrededor de 4800 empresas del sector industria a nivel nacional. El SRI, registra cerca de 2018 contribuyentes en Pichincha entre empresas y personas naturales.

En base a la información otorgada por del SRI, se puede clasificar de la siguiente manera la información del sector. Del subsector de edición nos enfocaremos en la edición de altas y mapas y en el subsector de impresión y actividades relacionadas con la impresión, abarcaremos las dos divisiones.

1. Actividades de Edición:

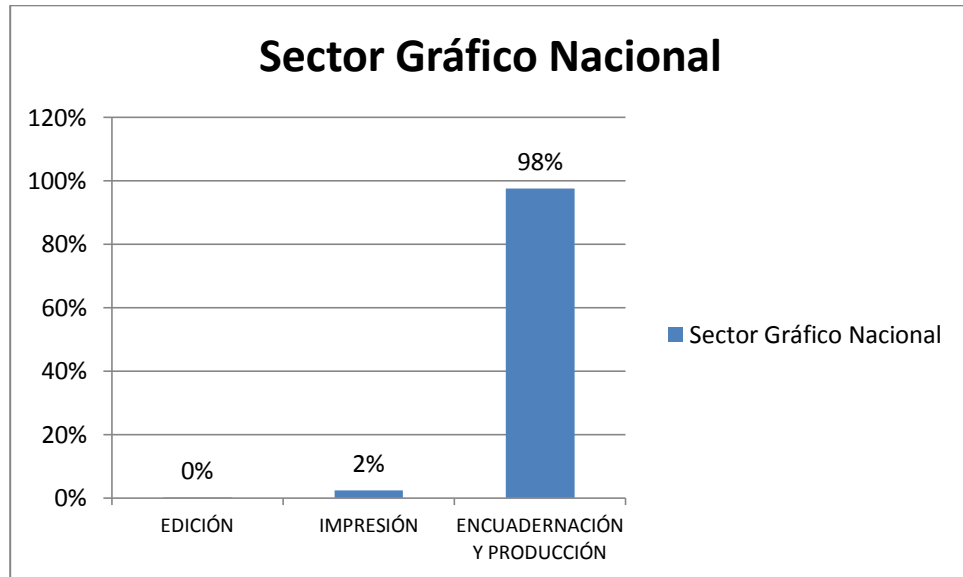
- a. Edición: Edición de atlas y mapas

2. Impresión y actividades relacionadas con la impresión:

- a. Impresión: Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales.
- b. Encuadernación y producción (Actividades relacionadas con la impresión): Encuadernación y producción de carácter de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litografías impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.

Donde se puede analizar los siguientes puntos:

- Hay una gran oferta en el subsector de encuadernación y producción a nivel nacional la misma que se ve representada por el 98%.

**Gráfico 6: Sector Gráfico Nacional.**

Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 3: Sector Gráfico Nacional**

SUBSECTORES	GUAYAS	PICHINCHA	OTROS	TOTAL	%
EDICIÓN	2	3	0	5	0,10%
IMPRESIÓN	32	45	37	114	2,36%
ENCUADERNACIÓN Y PRODUCCIÓN	1513	2018	1174	4705	97,53%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>1547</b>	<b>2066</b>	<b>1211</b>	<b>4824</b>	<b>100%</b>

Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

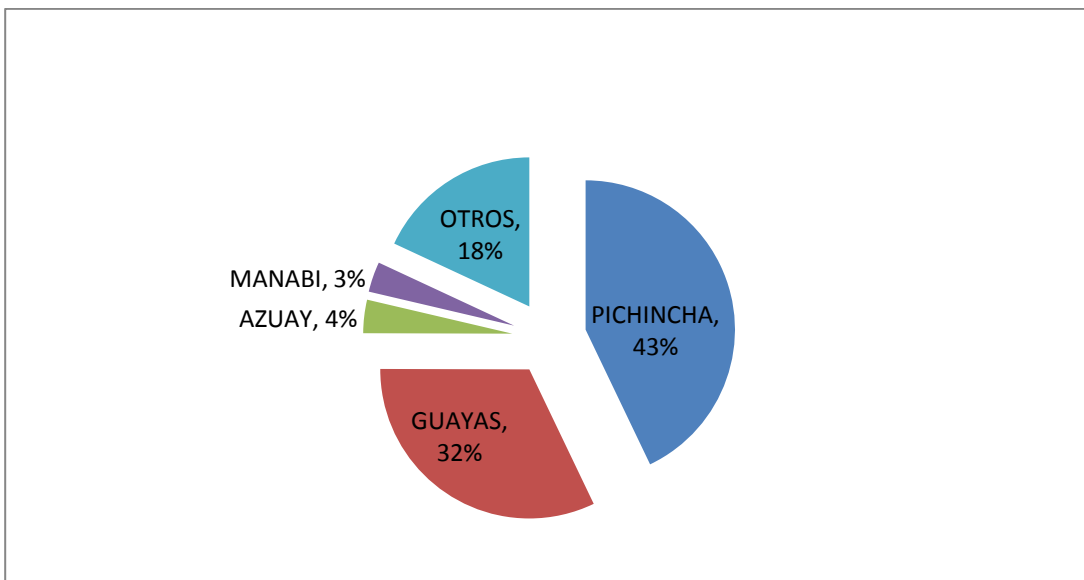
- Las provincias de Pichincha y Guayas representan el mayor porcentaje del mercado del sector grafico. Por lo que las empresas que trabajan en el sector grafico, en estas provincias, experimentan una alta competencia debido al alto número de ofertantes registrados.

**Tabla 4: Sector Gráfico por provincia**

<b>SECTOR GRÁFICO POR PROVINCIA (SUBSECTOR: ENCUADERNACIÓN Y PRODUCCIÓN)</b>	<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE PARTICIPACIÓN</b>
PICHINCHA	2018	43%
GUAYAS	1513	32%
AZUAY	170	4%
MANABÍ	154	3%
OTROS	850	18%
<b>TOTAL</b>	<b>4705</b>	<b>100%</b>

Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Vanessa Falconí



**Gráfico 7: Sector Gráfico por Provincia**

Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Según la Ingeniera Karina Chávez, directora ejecutiva de la Asociación de Industrias Gráficas de Pichincha (AIG), la evolución de la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que hay muchas oportunidades de expansión en la misma. Actualmente la industria gráfica ecuatoriana se está tecnificando y esto abre puertas a nuevos mercados.

Las pocas barreras de entrada de competidores en este sector lo hacen un sector fácil de ingreso. Básicamente esto se da ya que para la constitución de una empresa pequeña se necesita una inversión alrededor de 15 k a 25k, la misma que es relativamente baja si se habla de inversión. Esta inversión se ve beneficiada pues en el mercado nacional existe la oferta de maquinarias de

segunda mano o maquinaria adaptada a las necesidades del inversionista, las mismas que cuentan con costos accesibles.

El fácil acceso al sector grafico es una desventaja para esta industria, al no existir las suficientes barreras de entrada, se tiene como resultado un incremento de ofertantes, mientras que la demanda crece moderadamente. La inexistencia de un control de la tasa del crecimiento de la industria ocasiona una competencia desleal para las empresas integradoras del sector.

Es importante mencionar que el sector es integrado en su gran mayoría por empresas medianas y pequeñas pero la gran mayoría de las ventas del sector son generadas por empresas grandes que representan alrededor del 20% de la oferta del sector.

#### **1.2.4 Entidades y Gremios de la Industria**

El ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), es la entidad rectora del sector. Esta entidad impulsa el desarrollo sostenible, la innovación industrial para la calidad de los productos con valor agregado, genera plazas de trabajo y eficiencia en el uso de recursos.

En la provincia de Pichincha existen tres gremios que agrupan los intereses de las empresas del sector gráfico.

- La Asociación de Industriales Gráficos, AIG. La AIG es una entidad jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, constituida para trabajar en beneficio de quienes dedican sus actividades a la industria gráfica. Agrupa 80 socios entre medianas y grandes empresas del sector al igual que a varios proveedores de la industria.
- El Sector Gráfico de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI. El CAPEIPI tiene como objetivo buscar el desarrollo de la industria local y generar fuentes de empleo calificado. Cuenta con 96 socios activos pertenecientes a las pequeñas y medianas empresas del sector.
- El Gremio de Artesanos Gráficos de Pichincha, GREMAGAPI. El mismo que abarca los artesanos del sector y cuenta con alrededor de 270 socios.

Los tres gremios junto con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP) y otras entidades públicas y privadas como él; SENESCYT, el MIPRO, la Federación de industrias gráficas del Ecuador (FIGE), conforman regularmente la mesa productiva gráfica con el fin de buscar el mejoramiento del sector.

Los Gremios del sector luchan para obtener beneficios para la industria y tiene como objetivo proteger la producción nacional mediante la aplicación de estrategias. Considerando que esta industria utiliza casi el 100% de insumos importados, la mesa productiva del sector está buscando el impacto en la matriz productiva, analizando las alternativas de que Ecuador sea el proveedor de los insumos utilizados en la industria.

La idea que se tiene es las creaciones de los insumos que se emplean en los procesos productivos del sector, insumos como el alambre, la goma, los solventes biodegradables, entre otros. Aparte la AIG está buscando que el gobierno le apoye para que las etiquetas de los productos importados, los envases de comida, las fundas de ropa, las cajas de maquillaje, entre otros, sean producidas en el mercado nacional.

De ser efectivos los planes de la AIG, la industria se vería beneficiada, pues se lograría la aplicación de una estrategia de integración hacia atrás, convirtiendo al Ecuador en proveedor de su propia industria gráfica y por otra parte se aumentaría la cuota de mercado para la producción nacional.

## **1.2.5 Comercio Exterior de la Industria Grafica**

### **1.2.5.1 Importación de la Industria**

En el Ecuador el sector editorial y gráfico fundamentalmente es importador. Es decir que para la operación efectiva de la industria gráfica es necesario de insumos, materias primas y maquinaria, cuyo origen en su gran mayoría es importado.

Según el Banco Central del Ecuador, el primer semestre del año del 2013 los principales productos importados han sido materias primas, cifrándolos en 4.604 millones de dólares. Al aumentar las importaciones de materia prima y bienes de capital, se obtiene una disminución en los bienes de consumo. Las importaciones de los bienes de capital en este periodo marcan un valor de 3.945 millones de dólares.

El desglosé de las importaciones de los primeros siete meses del año 2013, muestran que la Industria es el sector que más materias primas importa. Con valores de 3.468 millones de dólares. Para este sector empresarial, los valores de sus materias primas importadas han incrementado 9,5% y el volumen de importación subió 8,8% respecto al año 2012. (ANDES, 2013)

La industria gráfica ecuatoriana es una industria que emplea el 100% de insumos de otros países debido básicamente a la incapacidad del Ecuador de producir los insumos para su correcto funcionamiento. Una de las limitaciones que existen para la obtención de la materia prima, como el papel, es que en el Ecuador no existen molinos de papel esto es desfavorable para la obtención de materia prima nacional. Según datos otorgados por la AIG, el único papel que se fabrica en el Ecuador es el Kraft.

Entre los principales insumos que se importan se encuentra el papel Kraft, el papel couche, las tintas, las placas, la cartulina y la maquinaria. Procedentes de los siguientes países.

- Importación de materia prima e insumos: Estados Unidos, Brasil, Colombia y Perú.
- Importación de maquinaria: Estados Unidos, Alemania, Italia, Francia China, Suiza.

El sector grafico se caracteriza como dependiente en su totalidad de los bienes de capital es decir sin la tecnología proveniente del exterior esta

no podría ejercer sus actividades. La inversión en maquinaria corresponde al rubro de valor más alto en esta industria. La mayor parte de las empresas de este sector son de carácter mediano y pequeño es por lo que optan por la utilización de maquinarias usadas o reconstruidas.

La política arancelaria es un tema que afecta directamente a la industria grafica. Al momento que esta industria importa su materia prima, sus insumos o su maquinaria, incurre en un gasto de impuestos, el mismo que debe ser compensado en el precio del producto ofertado. Restando competitividad a nivel internacional y dificultando la competencia a nivel nacional lo que se repercute en el consumidor final.

Los aranceles que afectan al sector grafico oscilan entre 5% al 15%. Los insumos con grado de elaboración graban un 15% y 20% en este rubro entran los químicos que se emplean en el proceso productivo de impresión. Productos clasificados como materia prima, insumos y bienes de capital gravan un 10% al 5%.

El papel representa entre el 40% al 50% del costo total del producto y un arancel del 10 %, como es el caso de la tasa de importación de

papel con procesos químicos, genera un aumento significativo en el costo final. Lo cual afecta a la competitividad de la industria gráfica.

El Ecuador también importa productos gráficos terminados. Según informaciones de la AIG, la mayoría de estos productos son libros, folletos y otros impresos que representan un 58%, seguido por formularios impresos con un 10% y diccionarios y enciclopedias con un 7%. Los productos terminados son principalmente de los siguientes países Colombia, España y Perú.

#### **1.2.5.2 Exportaciones de la Industria**

Durante los últimos 7 años la mayor parte de las exportaciones del sector gráfico han sido libros, folletos, impresos publicitarios y formularios impresos y se ha observado un pequeño crecimiento de exportaciones de enciclopedias en fascículos. Las exportaciones principalmente son enviadas a Estados Unidos, Francia y Alemania.

El poco desarrollo de la industria nacional en el sector gráfico se puede tomar como una oportunidad para que las empresas busquen consorcios adecuados y empiecen a exportar a fin de potenciar la capacidad competitiva del sector en el mercado Internacional.



### 1.2.5.3 Balanza Comercial del Sector

La realidad de las exportaciones en la industria gráfica muestra que su crecimiento ha sido poco en comparación con las importaciones del sector. Ocasionando un déficit contante en la balanza comercial durante varios años.

Para mostrar el movimiento de la balanza comercial del sector grafico a nivel nacional tenemos los siguientes datos:

**Tabla 5: Exportaciones Sector Gráfico Nacional**

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TERMINADOS E IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA AÑOS 2010-2012				
EN MILES DE DÓLARES		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2011
Exportaciones- Valor FOB		4.759	5.620	7.625
Importaciones- Valor CIF		383.075	430.242	432.866
	SALDO VALOR	-378.316	-424.622	-425.241
Exportaciones		573	1.167	1.542
Importaciones		289.392	296.578	305.277
	SALDO TM	-288.819	-295.411	-303.735

Fuente: Análisis Censo de CAPEIPI 2013  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### **1.2.6 Problemática Sectorial, aspectos importantes**

Los altos costos de los insumos que utilizan esta industria; insumos como la materia prima, la electricidad, la mano de obra y los bienes de capital vuelven más difícil la competencia. Las empresas de países como Colombia y Perú elaboran productos de esta industria con similares tecnologías pero a precios más bajos.

El sector grafico de la provincia de Pichincha y en general la del país, tiene varios problemas que limitan su expansión y crecimiento.

#### **1.2.6.1 Contracción de Mercado**

Se ha reducido la demanda creando una competencia fuerte y desleal.

La contracción de la demanda se debe a las siguientes razones:

- Reducción de consumo del papel.
- Crecimiento del marketing digital y sus instrumentos de comunicación digital (i.e. pdf, emails, tablet, etc).

- Incremento de importaciones de productos gráficos terminados.
- Competencia desigual con empresas estatales como Editogran e IGM. Antes la industria gráfica realizaba la impresión y distribución de libros y cuadernos para el estado, actualmente lo está realizando Editogran, quien no interviene en el Servicio Nacional de Contrataciones Públicas, SERCOM, para competir con la industria gráfica privada en las mismas condiciones.
- Limitada productividad y competitividad para acceder a mercados internacionales. La política arancelaria y paraarancelaria que para fabricar un libro requiere insumos y materia prima importadas que pagan aranceles e IVA, mientras que el producto terminado ingresa al país libres de impuestos, generado una clara desventaja para la producción local.

#### **1.2.6.2 Políticas Arancelarias**

La inexistencia de políticas gubernamentales coherentes en materia tributaria y arancelaria es sin duda una desventaja. En el mercado local la industria se enfrenta a la competencia desleal por el acceso de cajas,

empaques y etiquetas que vienen con los productos alimenticios, confitería, cosméticos, farmacéuticos, textiles, entre otros; así como, productos gráficos terminados: libros, revistas, agendas, cuadernos; que ingresan con ventaja comparativa de costos al no tener que pagar los mismos impuestos.

### **1.2.6.3 Talento Humano**

La carencia de mano de obra calificada para las áreas productivas marca una falencia persistente. Se forma miles de diseñadores gráficos que no están orientados adecuadamente con los requerimientos de la industria; generando una sobre oferta en esta rama que representa el 5% o menos del proceso productivo. La industria gráfica requiere de forma inmediata de programas integrales de formación y capacitación en las áreas de prensa y post prensa.

Otro punto importante es la falta de formación de mandos medios, lo que repercute directamente en la capacidad de generar productividad y crecimiento en esta industria.

#### **1.2.6.4 Tecnología**

La industria gráfica es altamente dependiente del sector externo. No solo en cuestión de materia prima pero sobre todo en adquisición de maquinaria y aplicaciones informáticas. La alta inversión de los fabricantes a nivel mundial, en la industria ha hecho que la nueva generación de maquinarias sea libre de contaminación ambiental y de menor requerimiento de recursos energéticos.

Existen tres puntos que se marcan claramente en la innovación tecnológica:

- Las empresas medianas y grandes tienen recursos suficientes para adquirir maquinarias nuevas.
- La dificultad de las pequeñas y microempresas para acceder a la nueva tecnología.
- La acumulación de maquinarias en desuso que se convierten en chatarra.

En vista que la tecnología digital está en una época de crecimiento, muchas empresas de diseño y comunicación pueden acceder a los clientes que solo las imprentas tradicionales tenían. En consecuencia de esto las empresas tradicionales con el fin de mantenerse su competencia o su parte de mercado deben transformarse, modernizarse y adoptar nuevas capacidades.

#### **1.2.6.5 Financiamiento**

El problema de financiamiento para el grande, mediano y sobre todo para el artesano y para el micro y pequeño productor es evidente ante la imposibilidad de generar suficiente garantías para respaldar las operaciones de crédito.

### **1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO**

Con el fin de analizar directamente la competencia de la industria, se procede a la realización del análisis competitivo enfocando en las PYMES de la industria gráfica de la provincia de Pichincha.

Se empleara para este análisis el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Hay que considerar que mientras más poderosa sea una fuerza se la considera como amenaza pues tiene la posibilidad de reducir los beneficios , por lo contrario si una fuerza es menos poderosa la empresa lo puede tomar como una oportunidad para ganar mayores beneficios. En el corto plazo las fuerzas actúan como limitante pero mediante el uso de estrategias el panorama en el largo plazo puede cambiar y beneficiar a las empresas.

### **1.3.1 Cinco Fuerzas Competitivas Sector Industrial Gráfico**

#### **1.3.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes**

La Industria Gráfica en su mayoría se ve representada por empresas PYMES las mismas que compiten agresivamente por una cuota de mercado.

Existen ciertas limitaciones que los nuevos competidores tienen que vencer para obtener una parte del mercado, estas limitaciones son conocidas como barreras de entrada.

- **Costo de adquirir una maquinaria:** Las maquinarias de las Pymes de la industria gráfica no son de última tecnología. Las

empresas del Cantón Quito tienden a utilizar maquinarias de segunda mano o maquinarias adaptadas, este tipo de maquinaria requiere de una inversión menor de 15,000 a 20,000. En comparación de una nueva que puede llegar a costar 200,000 dólares.

Considerando la poca inversión que se necesita el ingreso de nuevos participantes es relativamente fácil. En el mercado también existen maquinarias de menor costo y van alrededor de 5,000 a 10,000, las mismas que no cuentan con buena calidad de impresión pero que a su vez otorga una ventaja de costo, para los nuevos competidores, en el producto terminado.

- **Economías de Escala:** La tendencia muestra que las empresas grandes de la industria ya se han beneficiado de la obtención de tecnología de punta, mientras que las empresas medianas y pequeñas recién están considerando a idea de invertir.

La adquisición de maquinarias con tecnología de punta genera economías de escala en producción al utilizar técnicas como la producción en gran volumen. La empresa grande de la industria se



ven beneficiadas por esta barrera ya que son pocos sus competidores potenciales.

- **Curva de aprendizaje, conocimiento técnico:** Las nuevas empresas que ingresan en el mercado carecen de la experiencia de las antiguas empresas. Es por esta razón que se considera al aprendizaje empírico y al técnico como una barrera de entrada para las nuevas firmas.

Las nuevas empresas pequeñas del cantón Quito son integradas por antiguos trabajadores, prensistas. Los mismos que logran ahorrar un dinero y lo invierten en la adquisición de maquinaria. En el corto plazo esto es desfavorable para la empresa pues genera una competencia desleal de precios bajos, pero analizando en el mediano plazo la falta de conocimientos administrativo y contables hacen que un porcentaje de las microempresas fracasen.

Las empresas nuevas al igual carecen del conocimiento de mercado y es una desventaja pues ingresan a obtener una parte del mercado que para esta industria está sobresaturado. La ventaja de menor costo ayuda a estas microempresas pero hay que considerar

que en la actualidad el cliente no solo evalúa el costo sino también la calidad y el servicio que obtiene.

- **Innovación Creativa:** El ingreso de nuevos competidores también se puede ver afectado por esta barrera. Los clientes en su mayoría buscan la adquisición de productos publicitarios, originales que sean atractivos a la vista y que a su vez cumplan con las necesidades de venta. Es por esto que el cerebro creativo de una empresa del sector grafico es de suma importancia.

A pesar de estas limitaciones de ingreso se considera al sector por presentar bajas barreras de entrada, caracterizándolo como un sector altamente competitivo.

#### **1.3.1.2 Rivalidad entre Empresas Existentes**

Existe una competencia intensa en esta industria debido a la gran oferta que existe. Según información del SRI, existe alrededor de 2018 empresas en la industria gráfica de la provincia de Pichincha.

Un porcentaje alto de las empresas tienen varios años de constitución y muchas de estas son de carácter familiar. La participación del mercado

se da a base de una cartera establecida de clientes, la expansión de la cartera de clientes es difícil de adquirir, debido a que las imprentas tienden a cuidar a sus clientes aplicando técnicas como la fidelización y creando así lazos difíciles de romper. Al ser la imprenta un sector transversal para cualquier actividad, las empresas necesitan para su funcionamiento una imprenta aliada, son pocas las empresas que no tienen una imprenta establecida.

Con la competencia intensa que se da en el sector, errores como el incumplimiento o la mala calidad pueden ser vistos como los detonantes para que las empresas finalicen relaciones y se vayan con la competencia.

Las empresas en la industria gráfica deben estar pendientes de todos los movimientos de sus competidores. Herramientas como el benchmarking pueden ayudar a no perder cuota de la participación del mercado.

#### **1.3.1.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

La tendencia en el aumento del gasto publicitario en instrumentos de comunicación digital se puede denominar como un servicio sustituto.

Debido a que quita parte del mercado al igual que beneficios para las empresas existentes.

La contracción del mercado se da debido a que las empresas guiadas por la tendencia de ser amigables con el medio ambiente, implementan técnicas de facturación electrónica, libros digitales y venta con soporte digital. Tal es el caso de empresas como Movistar la misma que ha implantado su nuevo servicio de factura electrónica. Empresas del sector farmacéutico han optado en otorgar tablets apoyados con literaturas digitales a sus visitantes para la realización de la venta.

Otro factor que reduce el mercado es la adquisición de nuevas prácticas que mejoran el trabajo operativo en las empresas un ejemplo es conseguir la autorización del SRI para la impresión directa de facturas, eliminando los blocks de las facturas que se utilizaban anteriormente.

Empresas del sector gráfico que cuentan con su departamento de diseño grafico pueden tener la oportunidad de abarcar una parte del gasto publicitario en medios digitales.

El proceso del ciclo productivo también se ve amenazado por los productos sustitutos. El avance tecnológico ingresa en los procesos de pre impresión, etapa donde se preparan y planifican los trabajos, con la

adquisición de técnicas sofisticadas que reducen el costo en esta etapa productiva. Anteriormente las placas para la impresión se las hacía mediante una fotocomponedora creando un negativo que se impregnaba en la placa, actualmente este ha sido remplazado por equipos CTP. Estos equipos hacen el mismo trabajo pero con un proceso no tan largo y reduciendo costos.

Las empresas de este sector pueden darse cuenta de las tendencias que tiene la industria. Tomando medidas a largo plazo para poder convertir las amenazas en oportunidades de mejora.

#### **1.3.1.4 Poder de Negociación de los Compradores**

La relación imprentas-cliente es de un trato muy personalizado, al ser un sector artesanal, las negociaciones se hacen directamente con el propietario de las imprentas. En esta industria por lo general no existe intermediario esto debido a que los compradores suelen ser los clientes finales.

El crédito de pago por trabajo varía dependiendo la dificultad de los mismos, si se refiere a trabajos sencillos el pago se lo hace 50%/ 50%, es decir, se cancela una parte al inicio y la otra al momento de recibir el trabajo terminado.

Cuando las imprentas trabajan con empresas grandes, se deben acoplar a las políticas de cancelación a proveedores que tiene cada compañía, en promedio se puede decir que la política tiene un promedio de 30 días de cancelación después de a ver ingresado la factura.

A parte de esto es necesario considerar que el precio marca gran importancia en la asignación de un contrato. Debido a la gran cantidad de oferta, las empresas se ven obligas a bajar sus precios para lograr ser competitivas. Esto se ve marcado por zonas geográficas, en algunos lugares la concentración de imprentas es tan alta que si el cliente no obtiene un precio acorde a su bolsillo el simplemente se va con la competencia que en la mayoría de los casos están cruzando la calle. En cambio en zonas donde no hay muchas imprentas el precio suele ser mayor y es aceptado por el cliente.

#### **1.3.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores**

Como se ha venido indicando en el transcurso del capítulo, la materia prima, insumos y maquinaria que emplea la industria gráfica son productos importados. Las empresas proveedoras de los insumos

empleados han venido trabajando en el transcurso de los años con las imprentas.

Se puede considerar que esta fuerza tiene un nivel moderado, la negociación de los proveedores con las imprentas, básicamente se lo explicaría con la aplicación de días de créditos por cantidad comprada.

El plazo de cancelación promedio de esta industria es de alrededor de 30 días en lo que es adquisición de tintas, papeles e insumos y de contado o crédito en la adquisición de películas o placas. Empresa que llevan varios años en el servicio y se han mantenido fieles a sus proveedores obtienen beneficios hasta de 45 días plazo de cancelación.

En el mercado de proveedores existe el posicionamiento de mayoristas y minoristas. Las dos empresas mayoristas con mayor posicionamiento son proveedora de papeles Andina Propandina y Distribuidora de papeles Dispapeles. Estas empresas disponen de papeles Bond/Offset, Couche, cartulinas y otros papeles con procesos químicos. Estas empresas cuentan con materiales de última generación como en el caso de Propandina que ha empleado sus esfuerzos comerciales para la venta de su papel renovable que no cauda deforestación, 100% ecológico, fabricado directamente de la caña de azúcar.

Las empresas Pymes basándose en las condiciones de negociación del plazo de cancelación por volumen de compra, se manejan con minoristas los mismos que otorgan los mismos días de crédito, hasta más días, con un volumen de compra menor. Entre los minoristas reconocidos se encuentra Produpela S.A, Grupo Alce, entre otras. Los proveedores de tintas con los que trabajan las empresas se encuentran Comercial Stigraf S.A, Vernaza y Graphic Source C.A.

Vernaza y Graphic Source también cuentan con insumos varios para la industria. Los proveedores de películas digitales son Extremo Digital, Colibri, Pantone. Existen también las empresas de servicios relacionados con la impresión, las mismas que también son consideradas como proveedoras, entre los servicios que ofrecen están los de terminados gráficos como plastificado, encolado, grapado.

Podemos destacar que las empresas que integran el sector grafico también son en su mayoría proveedoras del mismo. Un ejemplo es el de la empresa Xerox la misma que es proveedora de maquinaria para la industria, también compite en esta con su negocio de impresión. Esto da sin lugar a duda a una amplia oferta de empresas que cada día crece más.



## 1.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR

### GRAFICO

**Cuadro 1. Matriz de oportunidades y amenazas**

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del mercado; búsqueda de la especialización en líneas únicas.	Aranceles altos para las importaciones de materia prima e insumos.
Crear relaciones duraderas con el uso de técnicas de fidelización, marketing relacional o Customer Relationship Management (CRM).	Gran cantidad de ofertantes, competencia desleal.
Implementación de técnicas de uso eficiente de recursos.	Competencia extranjera con precios más bajos que quitan cuota de mercado nacional.
Avances tecnológicos	Aumento de costos de producción (salarios)
Aumento del financiamiento de banca privada para producción con tasas de interés constantes.	El personal que integra la industria, es poco capacitado.
Participación en ferias internacionales de la industria gráfica.	Política de cero papeles.
Descubrimiento de nuevos productos publicitarios.	Competencia desigual con empresas estatales.
Crecimiento en mercados internacionales;	Crecimiento del gasto publicitario que

promoviendo las exportaciones.	emplea instrumentos de comunicación digital.
Adquisición de materia prima nacional, reducción de costos como Aranceles	

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

## **2 INTRODUCCIÓN EMPRESA “BOUTIQUE CREATIVA”**

### **2.1 FORMACIÓN E INICIOS DE LA EMPRESA**

Boutique Creativa fue fundada por el Señor Arturo Falconí y su esposa la señora Marianita Olmedo hace 18 años. La idea de la constitución de la empresa nació como un proyecto familiar.

El señor Arturo Falconí empezó su carrera profesional a la edad de 19 años después de terminar el Colegio de Bellas Artes con especialización en Pintura en la ciudad de Guayaquil. Su carrera inicia en 1979 en el sector de publicidad, fue parte de agencias publicitarias como; Publicitas C.A., Sancho y Zavala, Grupo Creativo y Mccann Erickson. Desempeñando cargos de bocetero, ilustrador, arte finalista y finalmente director de artes. Para este tiempo todas las ilustraciones eran realizadas a mano al igual que los bocetos y los artes finales.

En la Agencia de Publicidad Mccann Erickson manejo cuentas de empresas grandes como Nestlé, Coca Cola, Pronaca y Grupo Noboa donde se especializa en ilustraciones en aerografía y acuarelas, bocetos, storyboard (guiones de comerciales de televisión) y campañas publicitarias. Después de nueve años desempeñando cargos en publicidad adquiere habilidades y destrezas que se obtienen con la experiencia del trabajo día a día.

En el año de 1988 se independiza y comienza a prestar servicios de Arte e Ilustración, trabajando directamente desde su hogar. Fue en el año 1991 cuando, junto con su esposa, empiezan a ofrecer servicio de impresión alquilando dichos servicios a terceros. En este mismo año fue cuando los diseños gráficos digitales empiezan a tener importancia y es cuando el Señor Falconí comenzó a contratar a diseñadores gráficos especializados en computación para implementar un departamento de diseño.

Observando la buena rentabilidad que les dejaba los servicios de impresión, en el año de 1996 compran su primera máquina de impresión Offset seguida por una maquina fotomecánica. El 26 de Marzo del mismo año constituyen la empresa con RUC personal a nombre del propietario y crean el nombre comercial de Boutique Creativa.

## **2.2 LA EMPRESA ACTUALMENTE**

Boutique Creativa es una empresa PYME creada hace 18 años especializada en creatividad, conceptualización, diseño publicitario, estrategias y posicionamiento de marcas. Su ejecutivo de ventas y propietario cuenta con 35 años de experiencia en publicidad y es quien guía todas las campañas publicitarias que se manejan día a día. A su vez la empresa cuenta con una planta industrial completa de impresión offset y digital.

Es decir que Boutique Creativa es una empresa que brinda un servicio completo. Cuenta con su propia agencia de publicidad y su área de impresión. Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha al centro de la ciudad de Quito en la Asunción y México. Sus teléfonos son: 022-520-474/ 022-555-401 y su email es [creativa@hoy.net](mailto:creativa@hoy.net), su página web: [www.creativa-ecuador.com](http://www.creativa-ecuador.com).

El logotipo que identifica a la empresa se ve representado por un ejecutivo que vende arte y creatividad.

### **Ilustración 1. Logo Boutique Creativa**



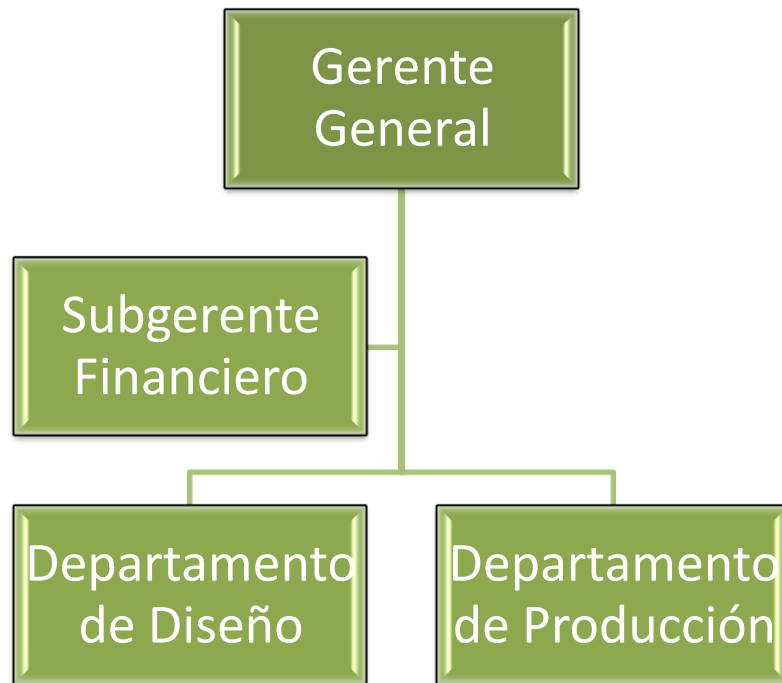
Fuente: <http://www.creativa-ecuador.com/html/index.htm>

Boutique Creativa brinda servicio y asesoramiento a importantes compañías nacionales y transnacionales del ramo farmacéutico y comercial. En la actualidad la empresa ha venido enfocando sus esfuerzos comerciales para mantener su cuota de mercado del sector farmacéutico el mismo que representa la mayoría de sus ventas. Pero debido a la fuerte competencia que existe en el sector la empresa ha ampliado su mercado y abastece con sus servicios a empresas no solamente farmacéuticas.

#### **2.2.1 Recursos de la empresa**

##### **2.2.1.1 Recursos humanos**

La empresa en su totalidad integra a 8 colaboradores que vienen trabajando durante años con la compañía, distribuidos en los siguientes cargos departamentales.

**Cuadro 2. Organigrama empresa**

Fuente: Empresa Boutique Creativa  
Elaborado por: Vanessa Falconí

El cargo de Gerencia General es ocupado por el propietario. Entre las principales tareas que desempeña son la realización de ventas, negociación con los clientes y direccionamiento en los artes. El cargo de Subgerente Financiero es desempeñado por la esposa del propietario, entre las principales actividades que realiza son las cotizaciones de los trabajos, compra de suministros y manejo de la contabilidad.

El departamento de diseño es integrado por dos colaboradores que desempeñan cargos de Diseñadores Gráficos, el departamento de producción integra los tres procesos de impresión. La pre prensa que son las actividades antes de colocar las placas en la impresión, prensa que es la actividad de impresión del trabajo y la post prensa que son todas las actividades de acabados de impresión. El departamento está integrado por cuatro colaboradores. Dos prensistas y dos personas que realizan trabajos de acabados.

Debido a la demanda de trabajo que aumento en el mes de diciembre la empresa se vio en la necesidad de ingresar a un ayudantes, los mismos que cuentan con un contrato temporal y goza de todos los beneficios de ley.

Boutique Creativa en una empresa obligada a llevar contabilidad es por esto que cuenta con un contador externo el mismo que apoya al manejo y chequeó de las cuentas, realización de los balances y todas las declaraciones que son requeridos por ley.



### **2.2.1.2 Recursos físicos**

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la obtención del producto final. Entre los más importantes son las maquinarias de impresión, equipos de computación al igual que los bienes de movilización para la entrega de los trabajos.

Entre las maquinarias se encuentran las siguientes:

- CTP.
- Scanner de alta resolución.
- Impresora digital.
- Maquina de serigrafía.
- Maquinas de Impresión Offset, Roland Practic, Monocolor.
- Túnel de Barniz.
- Guillotina
- Dobladora
- Maquina troqueladora
- Emplastificadora
- Maquina insoladora

### **2.2.1.3 Recursos tecnológicos:**

La empresa trabaja mano a mano con la tecnología. Emplea el uso de sistemas que han optimizado los recursos de la compañía, la realización de las ordenes de producción se hacen a través del empleo del un software que sirve como apoyo para poder calcular la cantidad de material necesaria y evitar el desperdicio. De igual manera el departamento de diseño cuenta con equipos de computación de última generación.

### **2.2.2 Cultura empresarial**

La cultura empresarial es el conjunto de creencias, expectativas y valores que rigen a la compañía. La empresa se ha venido administrando de forma empírica y ha diseñado su misión y visión en conjunto la cual detallo a continuación:

“Consientes de que nos desenvolvemos en un mercado muy amplio y competitivo como es el del área gráfica. Boutique Creativa ha concentrado su esfuerzo en desarrollar un sistema que pueda proveer soluciones rápidas y concretas.

Es así que hemos optado por un mecanismo de atención personalizada para todos nuestros clientes en general; logrando así optimizar al máximo el tiempo y costo de producción de nuestros servicios. Cada trabajo está realizado con la absoluta reserva y confidencialidad para la seguridad de nuestros clientes.

Queremos llegar a ser los mejores proveedores de servicios gráficos en el mercado; sabemos que esto no es fácil por eso estamos trabajando constantemente para mejorar nuestra posición de liderazgo en el medio.”

### **2.2.3 Portafolio de productos y servicios de la empresa,**

Según estudios del sector gráfico se conoce que los trabajos con mayor frecuencia del sector son las impresiones de documentos autorizados por el SRI, seguido por papelería de oficina como tarjetas de presentación, sobres, carpetas y hojas. Por último están los trabajos que corresponden a publicidad.

Boutique Creativa es una empresa que se enfoca en abarcar la demanda de servicio de papelería de oficina y materia publicitario. Enfocando su esfuerzo en la captación de clientes del sector farmacéutico.

La empresa cuenta con varios servicios y productos. Para fin explicativo se los ha agrupados de la siguiente manera:

1. Agencia Publicidad

- a. Asesoramiento y diseño gráfico
- b. Páginas Web y Multimedia
- c. Banco de Imágenes
- d. Ilustraciones Digitales

2. Servicio de imprenta y valor añadido.

- a. Impresión Offset
- b. Impresión Digital
- c. Impresión Flexográfica
- d. Banners/Roll-ups/ Gigantografías
- e. Barniz UV total y selectivo
- f. Pre prensa placas CTP

- g. Scanner en alta.
- h. Servicio de Scratch- off o “raspaditas”
- i. Servicio de Troquelado

### 3. Diseño y Desarrollo de productos

- a. Cds interactivos
- b. Reproducciones de arte convencional y digital
- c. Souvenirs
- d. Blocks de papel reposicionable.

Algunos de los trabajos terminados de la empresa son logotipos de productos nuevos o existentes, afiches, literaturas del sector farmacéutico, banners, tarjetas de presentación, cajas de medicamento, calendarios, blocks reposicionables, entre otros.

### Imagen 1. Productos empresa Boutique Creativa



Foto tomada por: Vanessa Falconí

### Ilustración 2. Productos empresa Boutique Creativa



Fuente: <http://www.creativa-ecuador.com/html/index.htm>

### Ilustración 3. Productos empresa Boutique Creativa



Fuente: <http://www.creativaecuador.com/html/index.htm>

### Imagen 2. Productos empresa Boutique Creativa



Foto tomada por: Vanessa Falconí

### 2.2.4 Proveedores empresa

Boutique Creativa tiene una gama amplia de proveedores los mismos que han venido trabajando durante varios años en conjunto con la empresa.

Cuenta con proveedores locales, nacionales e internacionales. Entre los principales proveedores encontramos a los siguientes:

**Cuadro 3. Cuadro Proveedores**

SUMINISTRO	PROVEEDOR	DETALLE SUMINISTRO
<b>PAPEL</b>	Produpelma S.A.	Papel Couche, Bond, Craft, Duplex y Plegable
	Arclad S.A.	Papel Adhesivo
	ALCE	Papel Couche, Bond, Craft, Duplex y Plegable
	Enores	Papeles especiales
<b>TINTAS</b>	Graphic Source	Tintas Offset, barnices UVS, suministros Offset
	Grafic Tintas	Tintas UV
	Datapro	Toners y rodillos
<b>SUMINISTROS</b>	Harvesting	Químicos y alcohol
	Milempro	Variedad de plásticos
	Multipack	Plásticos termoencogibles



	Vernaza Grafic	Suministros de Oficina y Offset
	Colpapeles	Plásticos
	Xtremo Digital	Placas y películas

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

El tiempo de entrega en su mayoría es inmediato a excepción de los suministros de proveedores internacionales que se demoran alrededor de dos semanas hasta que el producto llegue al Ecuador. En promedio la empresa cuenta con una política de crédito de 40 días que en algunos casos va acorde con la cantidad comprada.

### **2.2.5 Principales Clientes**

Los clientes de Boutique Creativa se los puede clasificar en dos grupos. El primero se lo denomina empresas grandes y el segundo es enfocado a personas naturales o clientes pequeños.

Los clientes grandes se refieren a las empresas nacionales e internacionales con la que se maneja Boutique Creativa. El enfoque que ha desarrollado la empresa

es brindar servicio a los laboratorios del sector farmacéutico pero a su vez cuenta también con otros clientes de otros sectores.

En promedio la política de pago va de 30 a 60 días después de a ver ingresado la factura y la forma de pago es mediante el uso de transferencias o cheques.

La mayoría de los clientes de esta clasificación acuden a la empresa por su buen manejo de artes y diseño creativo. Las necesidades más frecuentes en esta clasificación son artes e impresión de literaturas al igual que papelería de oficinas y campañas publicitarias. Entre las exigencias de los clientes podemos encontrar al tiempo y el diseño; es decir exigen que se entregue el trabajo lo más pronto posible con un buen diseño.

Respecto a la clasificación de clientes pequeños se refiere a personas naturales o empresas pequeñas del mismo sector que acuden solicitando ciertos servicios como los de:

- Servicio UV Selectivo y UV Total.
- Impresión Offset
- Servicio de Scratch- Off (Raspitas)
- Plastificado
- Guillotinado

Los trabajos de esta clasificación manejan una política de pago a contra entrega de contado es decir que el pago se hace al momento de entregar el trabajo terminado. En promedio la periodicidad de este tipo de clientes va alrededor de siete por mes y el valor monetario del servicio es alrededor de \$100 por cliente.

El tiempo de entrega de los trabajos depende de la cantidad y el proceso de elaboración de los mismos. En lo que corresponde a las empresas grandes va alrededor de 2 a 15 días. En lo que corresponde a las empresas pequeñas, los trabajos toman pocas horas de un mismo día.

#### **2.2.6 Competidores directos**

Como se menciona en el primer capítulo la competencia en la industria gráfica es muy fuerte. Al contar con cantidad de ofertantes las empresas luchan día a día para mantener su cuota de mercado. Entre los competidores potenciales de la empresa Boutique Creativa se encuentran las agencias publicitarias y las imprentas,

Agencias Publicitarias:

- De Maruri
- Mccann Erickson

- Norlop Thompson
- Veritas DDB

Imprentas:

- Grupo Impresor
- Gráficas Paola
- Imprenta Mariscal
- Noción Imprenta
- Instituto Gráfico Militar, IGM

Estas son algunas empresas que compiten directamente con Boutique Creativa pero existen muchas más. Uno de los factores importantes por lo que la competencia puede superar a la empresa es la capacidad de producción debido al empleo de maquinaria que abarca mayor volumen en la impresión.

### **2.2.7 Evaluación Ventaja Competitiva**

La empresa empíricamente ha venido desarrollando una estrategia de ventaja competitiva de diferenciación. La innovación creativa con la que cuenta la

empresa es reconocida por sus clientes, debido a su experiencia en diseño profesional. Boutique Creativa afirma que no es lo mismo diseñar que diseñar con arte. Se caracteriza por brindar a sus clientes “excelente calidad” de diseño y creatividad.

Los productos y servicios que ofrece la empresa se los separa en dos áreas, la primera es la parte creativa seguida por el servicio de impresión. El propietario de Boutique Creativa cuantifica el valor de atracción para los clientes y da un 70% al diseño y a la creatividad seguido por un 30% a los servicios de impresión.

### 2.3 MATRIZ DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

**Cuadro 4. Matriz de debilidades y fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conocimiento del mercado	Personal poco capacitado
Clientes que reconocen la ventaja competitiva	Miedo al cambio

Innovación creativa, creación de nuevas alternativas	Alta gama de productos poca especialización
Baja rotación del personal	Poca inversión en publicidad y venta
Servicio Personalizado	La empresa no se proyecta ni establece sus objetivos

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Vanessa Falconí

### **3    MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

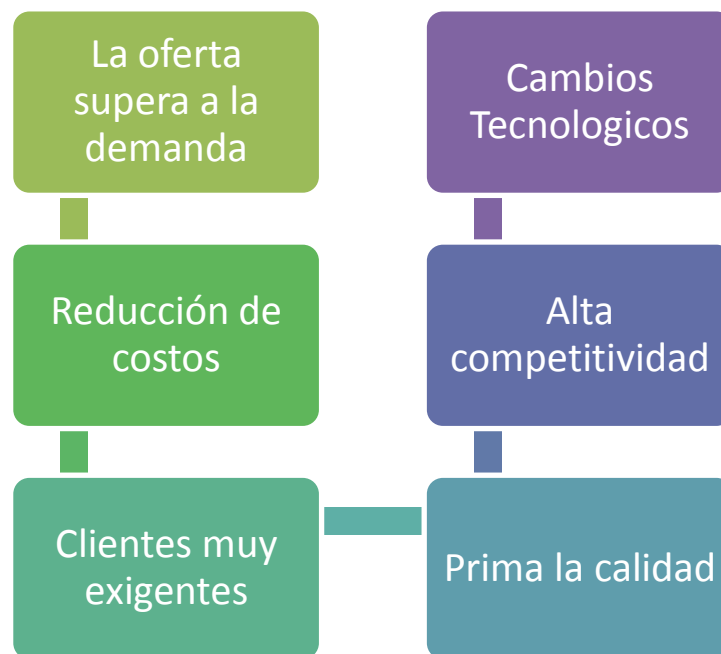
#### **3.1    INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL**

La evolución en las relaciones comerciales se ha venido dando durante varios años observando cambios en el mercado, en la distribución y en el consumidor. En un principio el mercado estaba controlado por la industria pues al no existir gran cantidad de ofertantes, la industria contaba con el poder de la fuerza competitiva. Tras el desarrollo de los canales de distribución y la innovación en las formas, colores y tamaños de los productos; la fuerza fue tomada por los minoristas. Finalmente debido al sin numero de ofertantes de productos y servicios y la accesibilidad a canales que en un principio no existían, como el internet, hoy en día la fuerza la tiene el consumidor.

El consumidor es el agente económico que demanda el bien o el servicio del ofertante. Sin la existencia del consumidor la relación comercial no estaría completa y la transacción económica que sustenta a las empresas no existiría; obteniendo como resultado el fracaso de los ofertantes.

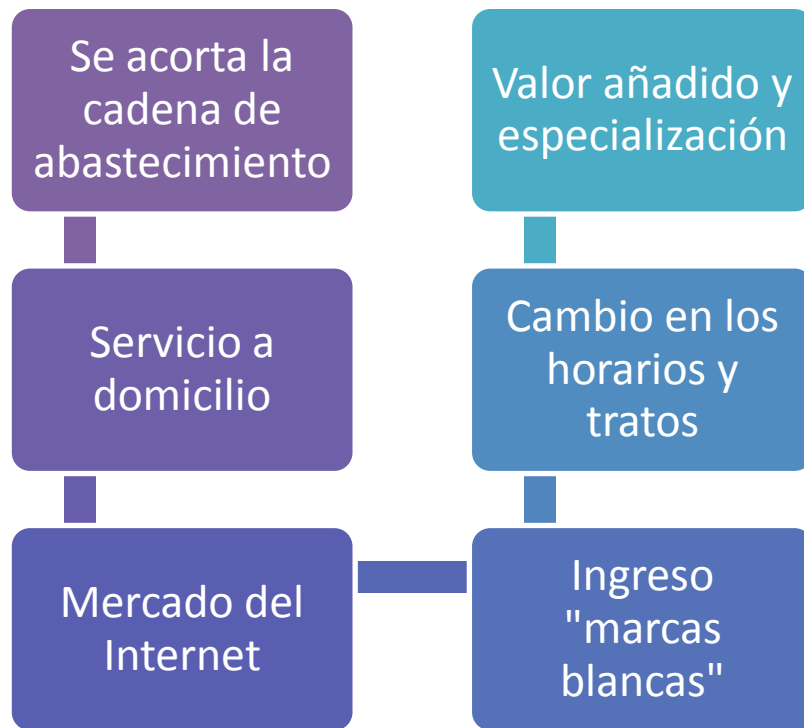
Los cambios más importantes del entorno que han direccionado la fuerza comercial al consumidor, son los siguientes:

**Cuadro 5: Cambios del entorno, Mercado:**



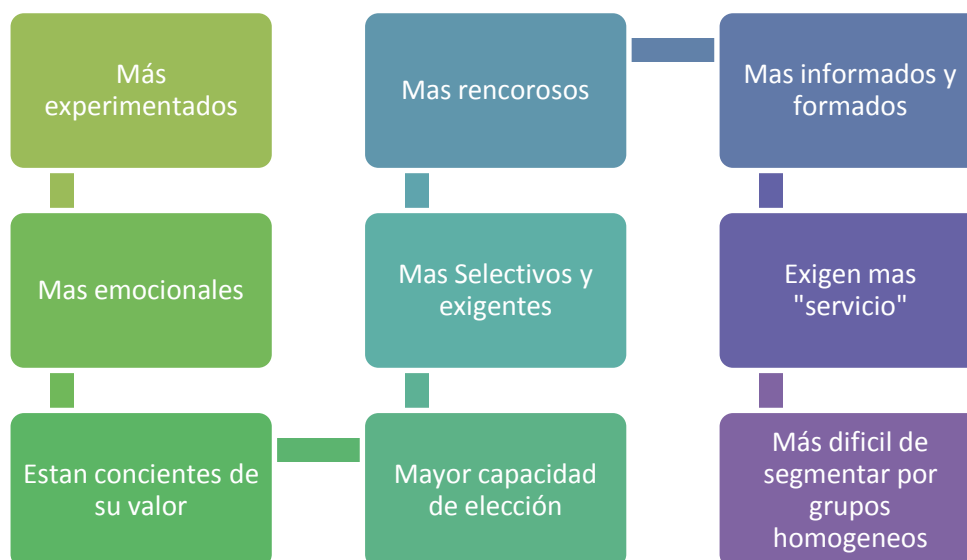
Fuente: (De Negri, 2009)  
Elaborado por: Vanessa Falconí



**Cuadro 6: Cambios del entorno, Distribución:**

Fuente: (De Negri, 2009)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### Cuadro 7: Cambios del entorno, Consumidor:



Fuente: (De Negri, 2009)  
Elaborado por: Vanessa Falconí

El mercado en la actualidad se caracteriza por ser muy competitivo, los consumidores tienen acceso a un sin número de proveedores, productos, servicios y canales. “Los clientes hoy en día desempeñan un papel mucho más importante en las relaciones empresariales”. (McKenzie, 2002, pág. 33).

Imagínese una empresa que no está preocupada por el hecho de no tener una información perfecta sobre sus clientes. Una empresa que no centre su atención en la fidelidad de los clientes y que no está preocupada para dirigirse con precisión a un segmento concreto del mercado. Una empresa que acepte que nunca tendrá el producto o servicio perfecto. Una empresa que no está interesada

en conseguir el proceso perfecto para tratar con cada cliente. Esta empresa podría quedar desconectada de la realidad y dirigirse al fracaso (McKenzie, 2002, pág. 32).

Las nuevas tendencias del marketing se enfocan específicamente en el manejo de relaciones duraderas con los consumidores o clientes. Empleando técnicas para conquistarlo; las empresas se interesa más en crear relaciones con los clientes y deja a un lado la idea tradicional de que el cliente representa transacciones.

La creación de relaciones se desarrolla como una estrategia para conseguir que el cliente se quede con nosotros. Esto implica que la empresa tiene que ajustarse a los gustos de sus clientes. Sustituyendo argumentos racionales por elementos emocionales y así poder llegar al *corazón* de sus clientes; es decir a su ser humano emocional. Esto se logra cuando ponemos nuestra atención en vender deseos, más no necesidades. Según (Goleman, 1995) citado en (De Negri, 2009); “Las emociones, muchas veces, triunfan sobre la lógica”, básicamente se trata de entender que el hombre es un ser humano emocional y es por esto que requiere de productos y servicios que agreguen emoción a su vida.

Antes el consumidor podía influenciar positivamente desde 6 a 9 personas si estaba satisfecho y de 25 a 35 personas si no lo estaba, hoy en día estas cifras se han multiplicado exponencialmente gracias al Internet y sus herramientas como lo son; las redes sociales, los blocks de opinión, foros de noticia, entre otros. (De Negri, 2009). Este

factor se ve representado por figuras como el marketing de boca a boca donde los consumidores nuevos o desconocidos se dejan influenciar por las experiencias vividas de otros. “Los consumidores tienden a confiar más en lo que cuentan otros consumidores que en la información procedente a la publicidad o de los vendedores.” (Moliner Velázquez, 2012) . Es decir que si no se desea invertir en publicidad basta con tener clientes satisfechos y felices, pues ellos se encargaran de darnos una buena fama.

Ante la importancia que el consumidor desempeña en la actualidad, las organizaciones que tengan como plan un futuro crecimiento en el mercado deben adaptarse, ser más flexibles y orientarse a puntos clave como; el servicio, el cliente y el empleado. (De Negri, 2009) . Esto sin dejar a un lado la innovación creativa pues el mercado siempre se sentirá atraído por lo nuevo, lo especial y lo diferente. A la par debe existir un cambio interno que es considerado como el cambio individual donde el mando centralizado se lo sustituye por un mando más colaborativo; atribuyendo responsabilidades específicas a cada parte de la organización y desempeñando modelos como el empoderamiento o empowerment.

La importancia de cuidar las relaciones con los clientes repercute directamente en la economía de una empresa. “El coste de retención es cinco, ocho, diez veces inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero este último es, a su vez, inferior veinte, treinta y cuarenta veces al coste de recuperación de un cliente perdido” (De Negri, 2009,

pág. 15). Un cliente satisfecho y bien cuidado es un potencial fuerte para la compañía, el autor (De Negri, 2009) lo denomina como la gallina de huevos de oro.

Para apoyar la insistencia de que la retención del cliente es un fuerte potencial se ejemplificara lo siguiente:

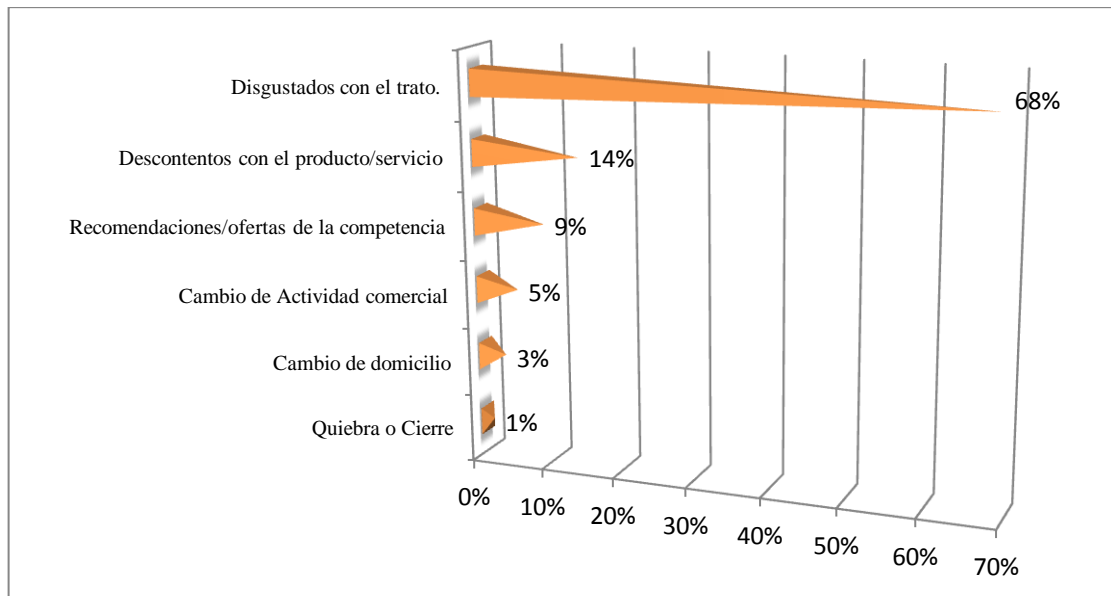
Si una empresa requiere cuatro visitas de ventas (a \$300 cada una) para convertir a un prospecto en un nuevo cliente nuevo cliente, su costo de adquisición será de \$1,200 ( $4 \times \$300$ ). Supongamos ahora que cada cliente genere \$5,000 en ganancias anuales y se mantiene leal durante dos años, produciendo una ganancia total de \$1,0000 ( $\$5000 \times 2$ ). Con un margen de utilidad de 10%, el valor de por vida del cliente es de \$1,000 ( $\$10,000 \times 0,10$ ). Esta empresa está gastando más en atraer a nuevos clientes que lo que éstos valen: un desastre seguro a menos que la compañía pueda cambiar sus costos de adquisición o el valor de por vida de sus clientes. (Kotler, 2002, pág. 28)

Según un estudio del Technical Research Assistance Program (TARP), consultora especializada en experiencia al cliente, el 68% de la pérdida de los clientes se debe a que no se sienten bien tratados. Solo un 4% del total de clientes perdidos informan a los dueños de su disgusto, con el fin de que mejoren. Mientras que el 96% restante simplemente ya no vuelven, ni comunican sus quejas. (Mujeres de Empresa, 2012). Según (Lambim, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 105) hay dos razones por la que los clientes no comunican sus quejas: en primer lugar existen compradores que minimizan el problema o son pesimistas respecto al resultado de una queja; la segunda razón dada la posición dominante del proveedor, o, en una queja previa, no han obtenido respuesta alguna.

Existen varias razones por las que podemos perder a nuestros clientes. Muchas de las mismas están fuera del círculo de control de la compañía, ya que son causadas por motivos externos como: cambio de domicilio, de actividad, o desaparición de la firma. Pero la causa que más influye está estrechamente ligada con la compañía y es básicamente porque el cliente ha recibido un mal trato de la misma.

Según el estudio realizado por el TARP muestra que la fidelización nunca se logrará en un 100%, debido a que existe un porcentaje de clientes que abandonan a la compañía por factores externos como la desaparición de la empresa. Además 9% de los clientes se marcharán con la competencia ya sea por mejor oferta o por recomendaciones. Mientras que un 14 % se marchará por no estar a gusto con el servicio o el producto que se le ofrece. Pero un 68% se marcha porque no le gusta el trato que recibió de la compañía. (De Negri, 2009, pág. 49).

### Gráfico 8 ¿Por qué los clientes se marchan?



Fuente: TARP, 1996

Elaborado por: Vanessa Falconí

Lo clientes no están a gusto y se quejan por las siguientes razones. (De Negri, 2009):

- Poca o nula atención personalizada
- Llamadas no devueltas a tiempo
- Promesas incumplidas
- Trato impersonal y muy poco afable

- Esperas largas o injustificadas
- Excesiva lentitud al realizar la operación o el servicio solicitado
- Incomodidades

Al manejar correctamente las quejas de los clientes insatisfechos se obtienen un beneficio adicional. Según el estudio de (Goderis (1998, p.286) mencionado en (Lambim, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 106)) muestra que:

- En los clientes satisfechos, el índice promedio de repetición de compra es de 91%.
- Entre los clientes que han realizado una queja pero han recibido una respuesta insuficiente por parte de la empresa, la repetición de la compra cae en 54%.
- De los clientes insatisfechos que se han quejado y han recibido una respuesta apropiada por parte de la empresa, el índice de repetición de la compra fue de 96%, un índice aun mayor que el que se observa en clientes satisfechos.



Por todo lo expuesto anteriormente se ve que el manejo de relaciones con los clientes mediante la fidelización y la aplicación del marketing relacional es una estrategia que ayudara a la competitividad de las empresas. Siendo la empresa Boutique Creativa una compañía que compite en un mercado saturado y cuenta con una cartera de clientes maduros se verá beneficiada de la aplicación de la teoría de vender con el corazón.

Pero para que exista los beneficios del marketing relacional la empresa debe mantener relaciones con todas las personas que hacen posible la comercialización eso incluye a sus colaboradores, proveedores y accionistas. Una empresa enfocada en las relaciones maneja de la misma forma una conversación ya sea con un cliente, con un proveedor, con un inversionista o con un empleado.

Es importante recordar que la base de toda relación es la comunicación, es por esto que al igual que una relación sentimental; la relación comercial se ve apoyada por las conversaciones o como (McKenzie, 2002) lo llama el “lenguaje de las relaciones”. Al tener acceso a la comunicación con los clientes nos podemos precipitar a los constantes cambios en los patrones de compra de los mismos, obteniendo el poder de la información.

“Una empresa convencional, tiene que ser consciente de que para seguir creciendo y desarrollándose, debe encontrar una forma de renunciar al control centralizado al que se

aferra como consecuencia de su ansiedad y su miedo”.(Sherman y Schultz 1998, citado en (McKenzie, 2002)). El nuevo tipo de empresa, basado en relaciones únicamente prospera si mantiene relaciones verdaderas con sus clientes, empleados y proveedores; relaciones que se caractericen por un intenso dialogo, asociación y control compartido.

#### **Ilustración 4. Retén al cliente**



Fuente: <http://bluechip.ignaciogavilan.com/2013/01/tres-modelos-de-crecimiento-para.html>

##### **3.1.1 Definición,**

El termino de marketing relacional se escucho por primera vez por el Theodor Levitt 1983 (Economista y profesor de la escuela de negocios Harvard Business Scholl de Cambridge) donde indico que el marketing relacional es el acercamiento que acentúa las relaciones de servicio.

Según la definición del autor (De Negri, 2009, pág. 212) marketing relacional “es un sistema de gestión empresarial y comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes”.

Según (Payne y Frow, 2006, pág. 136) mencionados en (Lambim, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 104) el propósito de la administración de las relaciones con el cliente es: Incrementar eficiente y efectivamente la adquisición y retención de clientes rentables a través del inicio, construcción y mantenimiento selectivo de relaciones apropiadas con ellos.

Es decir que el marketing relacional consiste en desarrollar acciones de marketing personalizadas para nuestros clientes o segmentos homogéneos con el objetivo de: identificarlos y segmentarlos individualmente, conversar con ellos para conocer sus preferencias o gustos, diseñar productos personalizados y lograr una retroalimentación con el fin de saber si están a gusto o no con lo recibido, incentivando un ambiente para que la compra se vuelva a dar.

Este tipo de marketing es un arma que ayuda a protegernos de la competencia. Se enfoca en el motor que da la vida a la empresa, ese motor es conocido como nuestro amado cliente. La idea radica en dar más por menos, es decir que el

cliente pague el mismo precio pero siempre obtenga más de lo que esperan recibir, logrando así su aprecio y su satisfacción.

### **3.1.2 Beneficios del Marketing Relacional:**

Los beneficios de la aplicación del marketing relacional en una empresa son claros se puede ver entre ellos a los siguientes:

- Al momento de generar valor en vez de solo entregar un bien o un servicio, se obtiene una ventaja competitiva de diferenciación.
- Es el incentivo para el crecimiento interno de la compañía es decir que impulsa a la búsqueda de un mejor ambiente organizacional y también apoya al incremento de la creatividad.
- Crea clientes fieles que retornan y hablan bien de la compañía. Al momento que las personas hablan bien de la compañía se obtienen los beneficios del efecto multiplicador en donde si un cliente satisfecho no hace una recompra, por lo menos hablará bien del producto o servicio recibido a otros clientes.

### Gráfico 9: Efecto Multiplicador



Fuente: (De Negri, 2009)

Elaborado por: Vanessa Falconí

- Al aumentar la atención al cliente se puede obtener un incremento en la cuota de dólar que este desembolsa en la compañía (wallet Share) al igual que se obtiene una reducción en el porcentaje de la rotación de los clientes.
- Cuando la compañía tiene una cultura relacional, todas sus partes trabajan en conjunto para el crecimiento de la misma. Concentrando todos los esfuerzos al trabajo en sinergia obteniendo resultados más favorables.

- El costo operacional que se puede incurrir en los esfuerzos de retención de un cliente es mucho menor que el costo de captación de nuevos clientes.
- Y por último en base a las experiencias se sabe que es más fácil vender a un cliente actual que a un cliente nuevo. Lo que genera un ambiente idóneo para que las ventas cruzadas aumente.

### **3.2 OBJETIVOS DEL MARKETING RELACIONAL PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA**

- Identificar a los clientes de la empresa Boutique Creativa con mejor desempeño en un tiempo definido.
- Fortalecer relaciones, bonificando a los clientes con mayor aportación.
- Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes que representan las ventas más fuertes.

- Incentivar a los clientes no tan rentables, estimulando un ambiente para la recompra.
- Introducir nuevos productos creativos a través de las ventas cruzadas.
- Mejorar la imagen de la empresa, integrando valores corporativos y promesas para los clientes internos y para los externos.
- Creación de un centro de información de consumidor a través de una base de datos manejada en el programa Excel.

### **3.3 APLICACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL**

La aplicación del marketing relacional como un modelo de fidelización de clientes para la empresa Boutique Creativa contará con tres fases; Análisis inicial y manejo de datos, desarrollo de estrategias y análisis financiero de control.

### **3.3.1 Etapa 1: Análisis inicial y manejo de datos**

Siempre es importante saber de dónde se parte; ¿Cómo podemos llegar a la meta si no tenemos claro donde inicia la carrera?, en esta etapa se realizara la obtención de la información necesaria para la implementación de las estrategias.

Para la obtención de la información se manejara dos aspectos importantes primero se realizara una base de datos, la misma que sostendrá todo el modelo que se quiere implantar. La base de datos apoyara a la inteligencia comercial ya que se la utilizara para analizar e interpretar la información y así obtener estrategias de marketing que estimulen los beneficios del marketing relacional.

El segundo aspecto se refiere a la obtención de información para tener un conocimiento de cómo está la empresa en la actualidad y buscar oportunidades de mejora enfocándonos específicamente a dos grupos importantes de la empresa que son los clientes internos (colaboradores) y los clientes externos (consumidores).

La base de datos contara con la teoría de la segmentación basándose en los siguientes puntos:



- Según (Newell, 2000) citado en (Abaete & Pomeranz, 2010) “hay dos tipos de clientes: el transaccional y el relacional” pág. 17. El primero está interesado únicamente en el mejor precio que se le oferte generando rendimientos bajos. El segundo, cliente relacional, busca una atención personalizada y un servicio de confianza en base a sus necesidades y deseos, no le importa pagar más si eso significa ahorrar tiempo en la búsqueda de alternativas que satisfagan sus necesidades.
- Con el fin de obtener altos niveles de eficiencia mediante la asignación dirigida de los recursos, evitando el mal empleo de estos, me guiare por el principio de Pareto o de los pocos esenciales. El cual establece que gran parte de los ingresos o beneficios de una marca (por lo general el 80%) se deriva de una pequeña proporción de la base de clientes (generalmente el 20%). El minimalismo existencial es estratégico y por lo tanto ayuda a identificar que clientes son los más rentables y a dirigir toda la concentración para elaborar estrategias que satisfagan este grupo de clientes.
- Se toma en cuenta también el valor de tiempo de vida de los clientes (LTV). El LTV (lifetime value), se calcula en base al tiempo y el ingreso que un individuo específico genera antes de abandonar la

marca. Este se calcula de la siguiente manera: se suma todas las ventas realizadas y se resta todos los costos de los productos o servicios relacionados directamente. Otra forma de calcularlo es aplicando a las ventas el margen de rentabilidad de la empresa obteniendo así la rentabilidad por cliente. Identificar a tiempo a los consumidores con alto LTV nos ayuda a enfocarnos directamente en un grupo importante de clientes que genera altos ingresos.

- Y por último para obtener información precisa que nos ayude en un futuro se hace un estudio del cliente según la clasificación HELNN. Donde se analizaran a los siguientes tipos de clientes: clientes fuertes, clientes infieles, clientes de pocos rendimientos, clientes nuevos y clientes potenciales.

La base de datos integrara información de todos los clientes de la compañía pero el cliente relacional es el que nos interesa, al cual va enfocado este trabajo pues es el cliente que se mantendrá fiel por la causa y es el mismo que genera altos niveles de rentabilidad. Si se direcciona correctamente los esfuerzos se obtendrá resultados medibles que representen un gran crecimiento.

Una base sustentada por estrategias de segmentación claras ayuda a las empresas a entender mejor su principal fuente de ingresos estimados y permite la redirección de las actividades o estrategias hacia el eje de rentabilidad.

### **3.3.2 Etapa 2: Desarrollo de estrategias**

La segunda etapa se conforma de un modelo de estrategias. Los grupos de clientes a quienes van enfocadas las estrategias se los identificarán después del análisis de la información de la base de datos.

Las estrategias irán acorde al análisis de las transacciones comerciales de los últimos 3 años de la empresa y de la información obtenida mediante la recopilación de datos a los clientes internos y externos.

El modelo de estrategias contara con tres partes esenciales:

- *Boutique Creativa como Marca:* donde se empleara acciones y estrategias para aumentar el valor de la marca.
- *Enfoque al cliente externo: programa de creación de lealtad:*  
Enfocando las estrategias a los segmentos de mayor valor con el

objetivo de retener el mayor tiempo a los clientes de la empresa y así alargar su tiempo de vida.

- *Enfoque al empleado: mejoramiento de relaciones- B2E:* Teniendo presente que la integración empieza con los empleados es esta parte del modelo de estrategias donde se integrara el endomarketing.

### **3.3.3 Etapa 3: Análisis Financiero de control.**

Esta etapa empezara con la obtención del total de gastos y costos incurridos en el modelo de las estrategias; es preciso mencionar que los datos que se emplearan será obtenidos del año comercial 2013 de la empresa Boutique Creativa. Y de ser necesaria la información histórica se trabajara con los datos de los años comerciales 2012 y 2011.

Luego de esto se procederá a evaluar los ingresos y beneficios del plan de estrategias; analizando los resultados obtenidos, mediante la aplicación de técnicas de proyección en función al tiempo de vida que los clientes más rentables permanecerán en la empresa. Y como último punto en el análisis financiero de control; se realizara un análisis costo- beneficio con el objetivo de evaluar la rentabilidad del modelo de estrategias de marketing relacional.

### 3.4 PASOS EN EL PROCESO DEL MARKETING RELACIONAL

Los pasos a seguir para que la aplicación del modelo de marketing relación se desarrolle con éxito son los siguientes:

- *Recopilación de información:* Se recopila información histórica de la empresa. Información que muestre el control cualitativo y cuantitativo de las tareas y acciones que se han llevado a cabo en el transcurso del tiempo definido (años 2011, 2012, 2013). Información como; la evolución de los clientes, evolución de ventas y la situación del mercado.
- *Levantamiento de un centro de información del consumidor (CIC):* Se procede a la creación de la base de datos de clientes donde se encuentra información personal de cada cliente al igual que la evolución de ventas y el tiempo de vida. El CIC contara con la teoría de segmentación facilitando la identificación de los segmentos más rentables y no tan rentables.
- *Investigación de mercado:* Se realiza un estudio a los clientes internos y externos de la empresa. Con el fin de obtener información para analizar la situación actual y buscar oportunidades de mejora; se obtendrá indicadores que muestren como perciben a la empresa sus consumidores y sus colaboradores.

- *Desarrollo de un modelo de estrategias para aplicar:* En base a la información obtenida se plantean estrategias para la empresa Boutique Creativa enfocadas en las relaciones de la misma. Dichas estrategias serán direccionadas a los clientes más rentables que se desee estimular y retener. Por otra parte se desarrollara una propuesta para implementar una cultura organizacional enfocada en el cliente.

## **4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

Con el fin de adquirir información y herramientas útiles para la creación de un modelo de estrategias de marketing relacional se desarrollaran dos partes en este capítulo. La primera parte integra la creación de una base de datos; donde se centralice la información comercial de los años 2011,2012 y 2013 de los clientes de la empresa Boutique Creativa, con el fin de identificar mi segmento más rentable. La segunda parte es la realización de encuestas con el fin de buscar oportunidades de mejora para la empresa, estas encuestas serán enfocadas a ciertos clientes y a los trabajadores de la empresa.

### **4.1 CENTRO DE INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR**

Como pilar fundamental para la aplicación del marketing relacional se ha creado una base de datos de los clientes de la empresa. Esta base fue creada en el programa Microsoft Office Excel e integra información histórica de los clientes de la compañía.

Para este estudio se ha desarrollado el levantamiento de la información de los clientes actuales y los clientes antiguos de los últimos tres años. Adquiriendo principalmente información de las transacciones y movimientos de los siguientes años 2011, 2012 y 2013.

A la base de datos se la conocerá como un “Centro de información del consumidor”, ya que integra todos los registros y movimientos que los clientes han hecho en el transcurso de los años evaluados. La base de datos tiene como fin obtener la información para el análisis a los clientes actuales de la empresa, mediante el empleo de la información que nos ayudara a adquirir conocimiento de los perfiles de los clientes. La base de datos será utilizada como herramienta para la toma de decisiones, por esta razón la información debe ser certera, clara y actualizada.

#### **4.1.1 Creación de la base de datos:**

La creación de una base de datos para la aplicación de una inteligencia comercial se ve apoyada de la utilización de análisis e interpretaciones de orden subjetivo.

En la base se ha integrado la siguiente información de los clientes:



1. **Numero (No)** Se refiere a un número asignado a cada cliente con el fin de mantener organizada la base de datos.
2. **Empresa o Nombre:** se detalla el nombre de las empresas o de las personas naturales que adquieren o demanda lo productos y servicios de la empresa Boutique Creativa.
3. **Información comercial:** En este grupo se detalla la información obtenida de las transacciones de ventas de la empresa y a su vez del análisis de las mismas. Obteniendo las siguientes columnas:
  - a. *Ventas por año:* Detalla el valor monetario de ventas por cada cliente de la empresa.
  - b. *Variación de crecimiento:* detalla el porcentaje de crecimiento que ha tenido cada cliente, comparándolo con el año anterior.
  - c. *Utilidad Bruta por cliente:* Se sabe que el valor de la venta no representa en su totalidad la rentabilidad. En esta columna se ha calculado la utilidad bruta de cada cliente, es decir el valor monetario que cada cliente deja a la compañía.

- d. *Número de repeticiones de compra por año:* esta columna representa la cantidad de compras que un cliente ha hecho en el transcurso de un tiempo definido.

#### 4. Segmentación y análisis del cliente:

En la creación de la base de datos se ha integrado la teoría de la segmentación con el fin de identificar a los clientes o grupo de clientes que sean más relevantes para la compañía. Esta segmentación ayudara a identificar el punto de partida para el desarrollo de las estrategias de marketing que se desarrollaran en el siguiente capítulo.

La segmentación realizada en la base de datos integro los siguientes principios:

- Los individuos o empresas que integran la base de datos son intrínsecamente homogéneos, es decir son tiene similitudes entre sí, ya que al ser clientes de una misma empresa estos comparten necesidades similares de consumo, obteniendo así datos lógicos y concretos. Conjuntamente con esto los individuos o empresas

que integran la base de datos cuentan con el principio de heterogeneidad entre segmentos esto con el fin de obtener respuestas individuales que reflejen el punto de vista y preferencias de cada persona.

- Los individuos o empresas que integran la base de datos cuentan con el principio de estabilidad de segmentos, ya que al realizarse la segmentación en base a la información de ventas que un cliente ha hecho en el transcurso de 12 meses, se puede llegar a conclusiones del comportamiento que ha tenido durante el año comercial.
- Los segmentos son identificados en base a la información de ventas por cada cliente, obteniendo así segmentos medibles y manejables en función a un valor monetario.

La base de datos cuenta con las siguientes columnas de segmentación:

- a. *Tipo de cliente:* Como se indico en el capítulo dos, la empresa cuenta con dos tipos de clientes. La segmentación utilizó esta

clasificación debido a la importancia que cada tipo de cliente tiene para la empresa:

- El cliente de impresiones: Se ven integrado en su mayoría por empresas grandes las mismas que demandan material de impresión publicitario como folletos, bocetos, ayudas visuales, entre otros. Son estas empresas consideradas como “las grandes” debido a su constitución como tal, es importante mencionar que estas empresas son las que cuentan con un presupuesto alto para el gasto en publicidad.

Para Boutique Creativa este tipo de cliente representa el ingreso más fuerte de ventas.

- El cliente de servicios: Se ve integrada por personas naturales o empresas que demandan específicamente ciertos servicios de la empresa, entre los servicios más demandados se encuentran los siguientes: UV total, UV selectivo y servicio de raspaditas. Los trabajos de esta clasificación requieren de pocas horas de producción.

- b. *Clasificación en base a la teoría HELNN*: Se ha segmentado a la base de datos utilizando la esencia de la clasificación HELNN. Donde se aplica principalmente la segmentación enfocada en la ley de Pareto.

La categoría de clientes HELNN clasifica a los clientes en grupos, dependiendo de los movimientos comerciales que han tenido con la empresa. Para este estudio cada letra de la palabra HELNN agrupa a un diferente tipo de cliente, que se detalla a continuación:

- H (HEAVY USERS): Esta categoría agrupa específicamente a los clientes que se obtienen del cálculo del principio de Pareto, el cual establece que gran parte de los ingresos de una empresa (por lo general el 80%) se deriva de una pequeña proporción de la base de clientes (generalmente el 20%).
- E (EX USERS): Esta categoría integra a los clientes que la compañía ha perdido en el transcurso de un tiempo definido. Es importante analizar a esta categoría de

clientes, identificando a que categoría pertenecía el cliente antes de convertir en Ex User (H O L). Este análisis otorga a la empresa oportunidades de mejora para evitar la pérdida de futuras relaciones.

- L (LIGHT USER): Este grupo de clientes se lo obtiene de la diferencia de la aplicación del principio de Pareto. Es decir que se ve integrada por el 80% de los clientes que representan el 20% de las ventas. Las estrategias aplicadas en esta categoría básicamente se componen de actividades que tienen el fin de potenciar la evolución de estos clientes a la categoría de Heavy Users.
- N (NEW USERS): Es la categoría que se ve representada por los clientes nuevos que ingresan a adquirir los productos o servicios de la empresa. En esta categoría se analiza el comportamiento posterior de este tipo de clientes, identificando si entran a la empresa para ser Heavy, Light o Ex User.
- N (NON USERS): Se ve representado por los clientes potenciales de una empresa, el grupo que se desea

adquirir en un futuro. Como se indico en el capitulo dos, Boutique Creativa es una empresa que se enfoca en abarcar la demanda de servicio publicitarios, principalmente direccionando sus esfuerzos en la captación de clientes del sector farmacéutico.

Para este estudio la clasificación de Non Users no aporta mucha información, pues se ha trabajado un análisis comparativo en referencia a años pasados. Para este punto de la segmentación el avance de esta categoría se limitara únicamente a la clasificación de los clientes comparados en los años comerciales.

#### **4.1.2 Información obtenida del análisis de la información de la base de datos:**

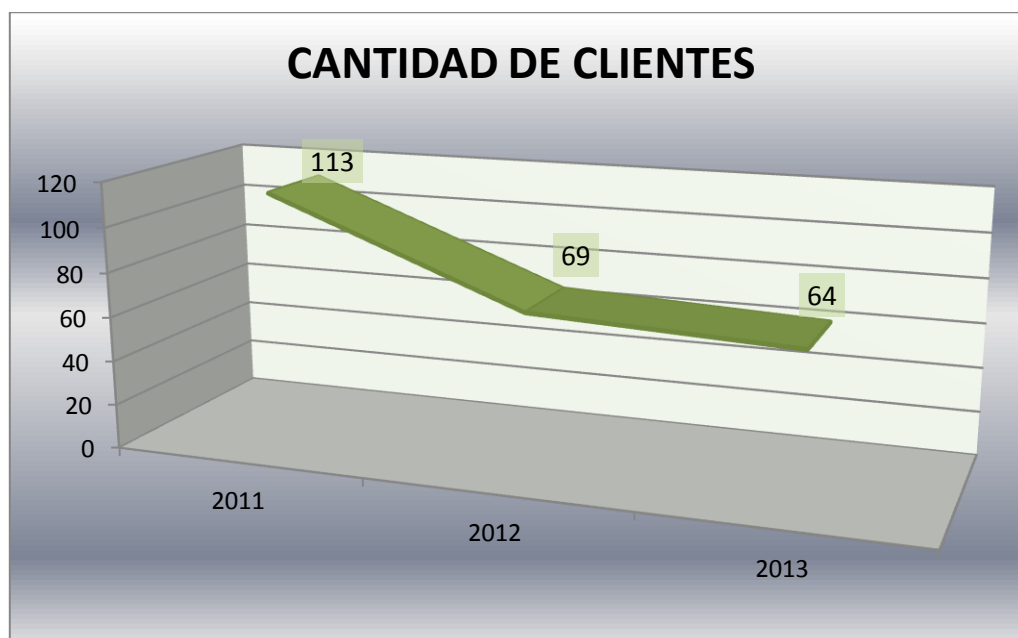
Como se menciono anteriormente la creación de un centro de información ayudara a manejar correctamente las relaciones con los clientes al igual que se puede identificar los clientes de mayor valor para la empresa. Utilizando la información levantada de los clientes de la empresa se analiza lo siguiente:

- a) Cantidad de clientes y porcentaje de volumen de ventas por año.

En lo que respecta a cantidad de clientes existe una disminución en el total a medida que transcurre los años. Pero al analizar esta disminución en función de las ventas se analiza lo siguiente:

- En el 2012 existió una disminución en la variación de cantidad de clientes del 40% en comparación con el año 2011, al igual que en las ventas existió una variación negativa del 27%.
- En el 2013 se ve que existe una disminución en la variación de cantidad de clientes del 7% en comparación con el año 2012, pero se ve que existió un crecimiento en ventas del 9%.



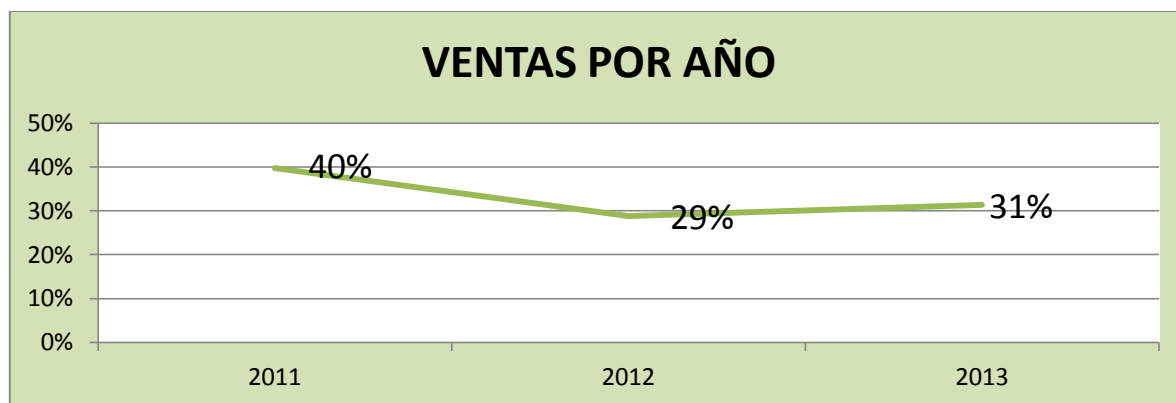
**Gráfico 10. Cantidad de clientes por año**

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 6. Cantidad de clientes por año**

<u>AÑO</u>	<u>CANTIDAD DE CLIENTES</u>	<u>VARIACIÓN</u>
2011	113	
2012	69	-40%
2013	64	-7
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Gráfico 11. Ventas por año**

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 7. Ventas por año**

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS POR AÑO</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>VARIACIÓN</u>
2011	\$ 350.596,44	40%	
2012	\$ 254.602,19	29%	-27%
2013	\$ 276.877,35	31%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 882.075,98</b>	<b>100%</b>	

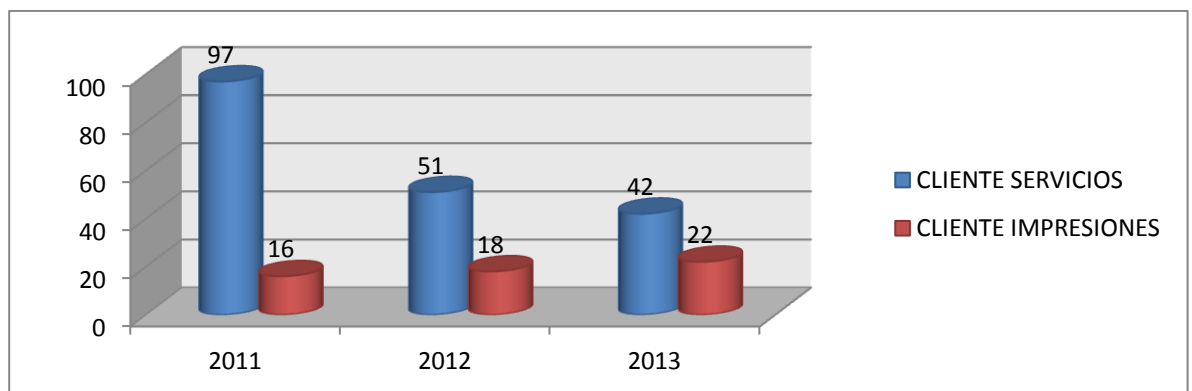
Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

b) **Tipo de cliente:** Cantidad de clientes y ventas por tipo de cliente.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes. Los de impresión y los de servicio. Se ve que en lo que respecta a cantidad la empresa ha manejado, en estos últimos años, una mayor participación de clientes de servicio.

Pero al emplear el análisis en base a la información de ventas se observa que la aportación más fuerte viene de los clientes de impresión. Los mismos que representan alrededor del 90% en ventas.

**Gráfico 12. Segmentación por tipo de cliente (Cantidad)**

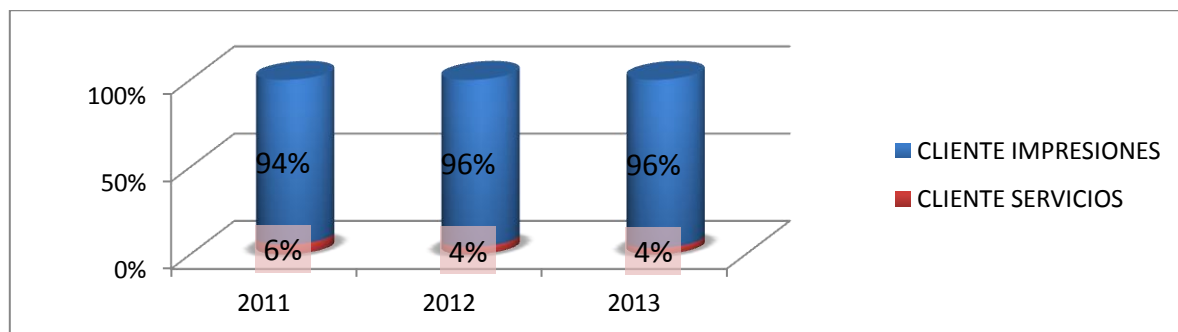


Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 8. Segmentación por tipo de cliente (Cantidad)**

<u>TIPO DE CLIENTE</u>	<u>CLIENTE SERVICIOS</u>	<u>CLIENTE- IMPRESIONES</u>	<u>TOTAL CLIENTES</u>
2011	97	16	113
2012	51	18	69
2013	42	22	64
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>56</b>	<b>246</b>
<b>% DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>	

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Gráfico 13. Segmentación por tipo de cliente (Ventas)**

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

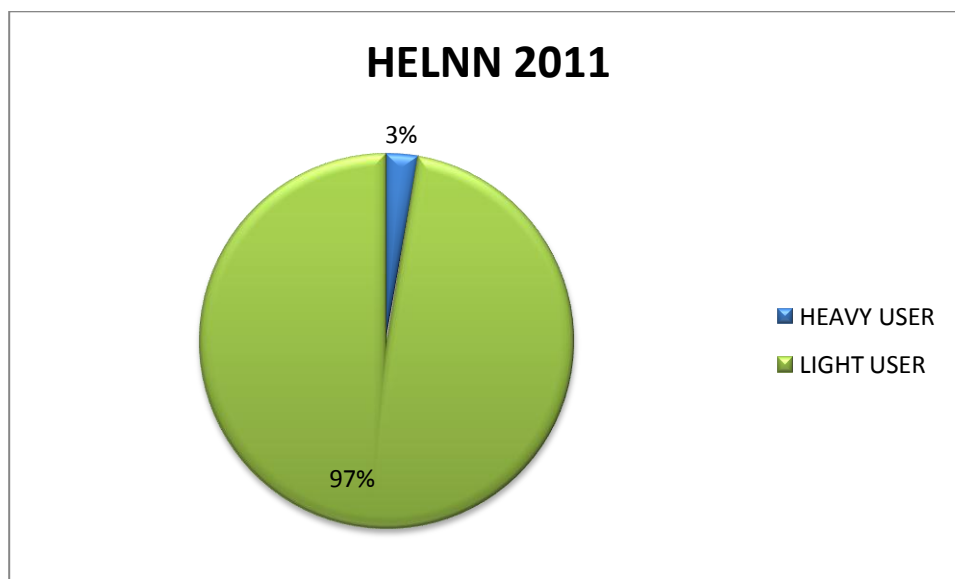
**Tabla 9. Segmentación por tipo de cliente (Ventas)**

<u>AÑO</u>	<u>CLIENTE</u> <u>IMPRESIONES</u>	<u>%</u> <u>TOTAL</u>	<u>CLIENTE</u> <u>SERVICIOS</u>	<u>%</u> <u>TOTAL</u>	<u>TOTAL</u>
2011	\$ 330.930,49	94%	\$ 19.665,95	6%	\$ 350.596,44
2012	\$ 243.951,61	96%	\$ 10.650,58	4%	\$ 254.602,19
2013	\$ 266.793,09	96%	\$ 10.084,26	4%	\$ 276.877,35
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 841.675,19</b>		<b>\$ 40.400,79</b>		

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

c) Información HELNN: Análisis Global

En el año 2011 la empresa integra su cartera de clientes con un total del 3% de clientes Heavy y 97% de clientes Light.

**Gráfico 14. Segmentación en base a HELNN 2011**

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 10. Segmentación en base a HELNN 2011**

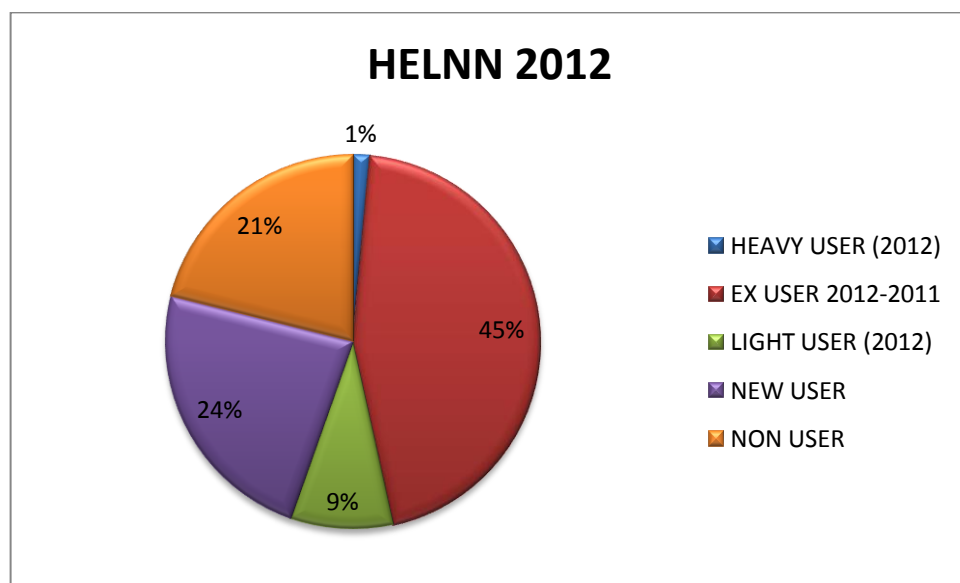
<u>CATEGORÍA DE CLIENTE</u>	<u>CANTIDAD DE CLIENTES</u>
HEAVY USER	3
EX USER	-
LIGHT USER	110
NEW USER	-
NON USER	91
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

En el año 2012: Al existir una disminución en la cantidad de los clientes en comparación con el año 2011. Se analiza lo siguiente:

- La empresa pierde relación con 92 clientes Light User del 2011. Sub segmentando a estos clientes tenemos que la empresa pierde relación con 9 clientes de impresión y con 83 clientes de servicio.
- La empresa adquiere relación con 48 nuevos usuarios. Que integran la categoría de Heavy User y Light User.
- En el 2012 la empresa integra su cartera con 7% clientes Heavy User y con un total de 93% de Light User.

**Gráfico 15. Segmentación en base a HELNN 2012**



Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

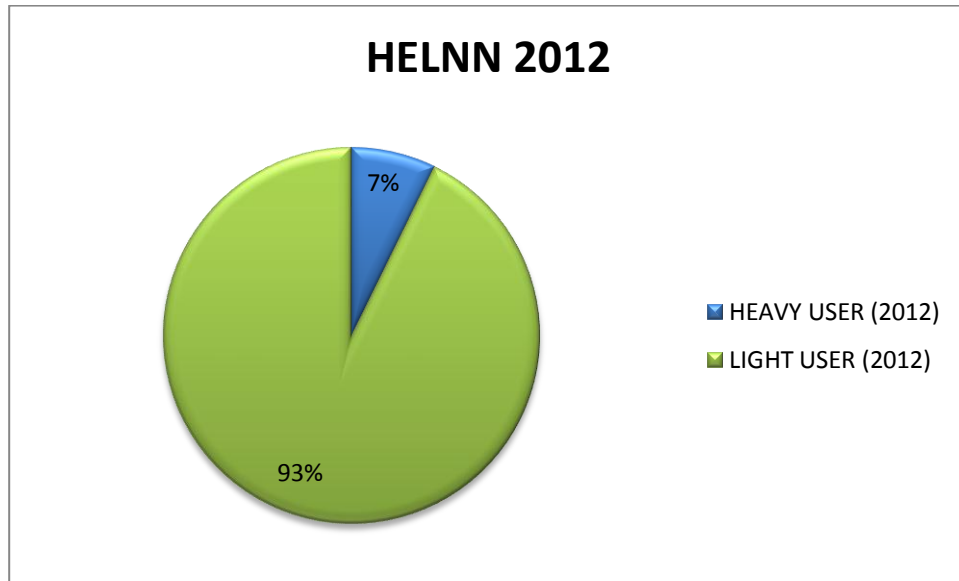
**Tabla 11. Segmentación en base a HELNN 2012**

<u>CATEGORÍA DE CLIENTE</u>	<u>CANTIDAD DE CLIENTES</u>	<u>ANÁLISIS EN DETALLE</u>		<u>TOTAL POR AÑO</u>
HEAVY USER (2012)	3	3	HEAVY USER	5
EX USER 2012-2011	92	92	LIGHT USER * 9 Cliente Impresión	92
LIGHT USER (2012)	18	18	LIGHT USER	64
NEW USER	48	2	HEAVY USER	
		46	LIGHT USER	
NON USER	43			43
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>			<b>69</b>

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí



**Gráfico 16. Segmentación en base a HELNN 2012**



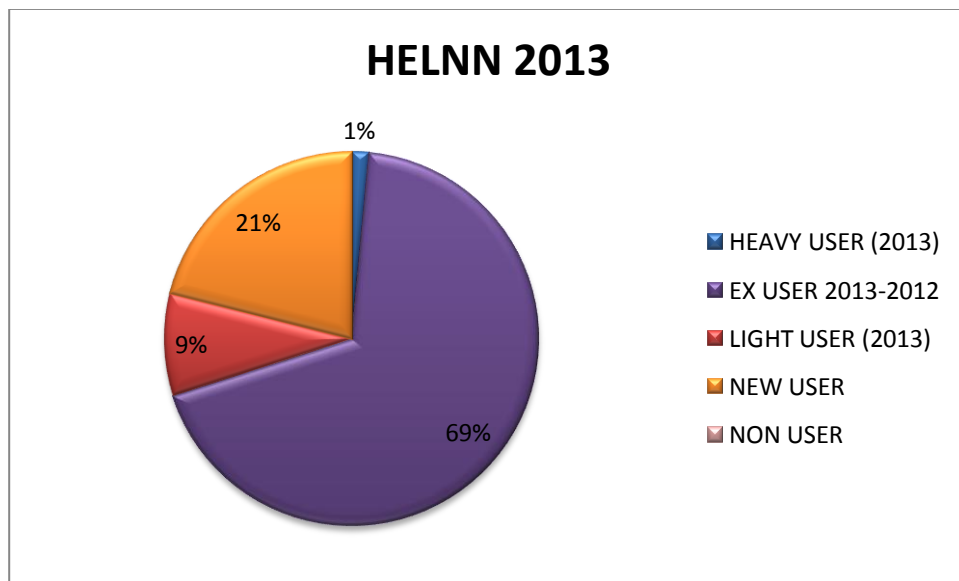
Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

En el año 2013: Al existir una disminución en la cantidad de los clientes en comparación con el año 2012. Se analiza lo siguiente:

- La empresa pierde relación con un acumulado de 140 clientes. En el periodo de 2011 al 2013. Analizando el año 2013 se observa que pierde relación con 53 clientes, sub segmentando a estos clientes la empresa pierde a 41 clientes de servicio y 12 de impresión.

- La empresa recupera 5 clientes Ex User del periodo 2011- 2012. Que integraran la clasificación de Light User 2013.
- La empresa adquiere relación con 43 nuevos usuarios. Que integraran la categoría de Heavy User y Light User.
- En el 2013 la empresa integra su cartera de clientes con 9% clientes Heavy User y con un total de 91% de Light User.

**Gráfico 17. Segmentación en base a HELNN 2013**



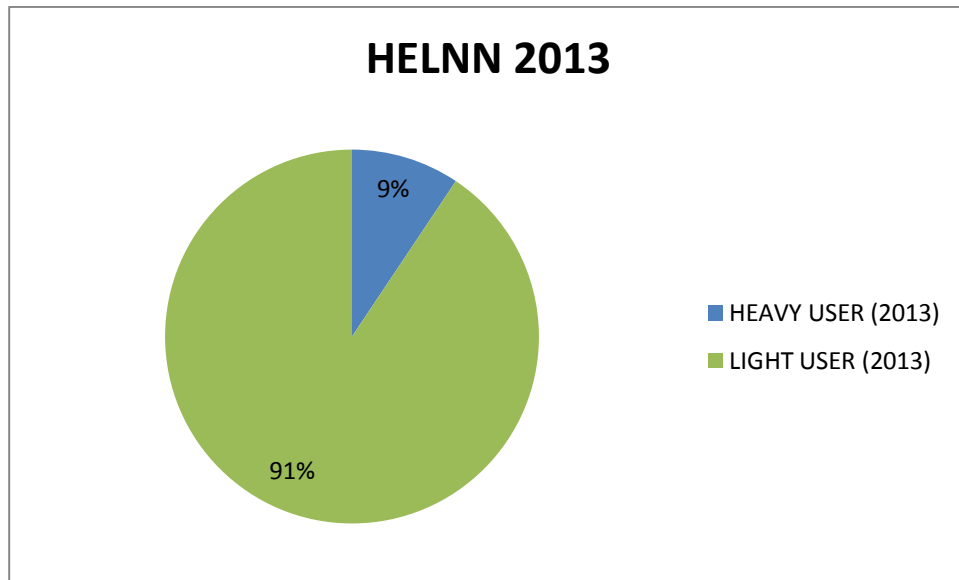
Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 12. Segmentación en base a HELNN 2013**

<u>CATEGORÍA DE CLIENTE</u>	<u>CANTIDAD DE CLIENTES</u>	<u>ANÁLISIS EN DETALLE</u>		<u>TOTAL POR AÑO</u>	<u>% PARTICIPACIÓN</u>
HEAVY USER (2013)	3	2	HEAVY USER	6	9%
		1	LIGHT USER		
EX USER 2013-2012	140	(2)	HEAVY USER	140	
		(51)	LIGHT USER *10 impresión		
		(87)	EX USER (2012-2011)		
LIGHT USER (2013)	18	1	HEAVY USER (2012)	58	91%
		17	LIGHT USER		
NEW USER	43	3	HEAVY USER (2013)		
		40	LIGHT USER (2013)		
<b>Total general</b>	<b>204</b>			<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro de Información del Consumidor.

Elaborado por: Vanessa Falconí

**Gráfico 18. Segmentación en base a HELNN 2013**

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

d) Clientes Fuertes o Heavy User. 2011 al 2013

En el transcurso de los 3 años analizados se obtiene que la empresa cuenta con una tendencia de crecimiento de los clientes fuertes. Empezando en el 2011 con un total de 3, en el 2012 con un total de 5 y en el 2013 con un total de 6.

Es importante considerar que el crecimiento se ve integrado por la pérdida de algunos clientes que son reemplazados por nuevos que integran esta categoría.

Por motivos de confidencialidad de información no se especifica los nombres de los clientes fuertes.

e) Clientes Heavy User 2013:

Se ha calculado el valor del poder que tiene los clientes Heavy Users del 2013, en función a las ventas, obteniendo lo siguiente:

- Un cliente Heavy User es 42 veces más fuerte que un cliente Light User.
- Si se me va un cliente Heavy User representa que se me vaya 42 clientes Light.

**Tabla 13. Poder Heavy User 2013**

CATEGORÍA DE CLIENTE	CANTIDAD 2013	MONTO 2013	MONTO POR CANTIDAD	PODER
HEAVY USER	6	\$ 225.054,27	\$ 37.509,05	42
LIGHT USER	58	\$ 51.823,08	\$ 893,50	
<b>Total general</b>	<b>64</b>	<b>\$ 276.877,35</b>		

Fuente: Centro de Información del Consumidor.  
Elaborado por: Vanessa Falconí

#### **4.1.3 Conclusiones del análisis de la Base de Datos:**

La empresa cuenta con una mayor cantidad de clientes que demandan servicios y una porción pequeña de clientes de impresión. Las ventas más fuertes son de los clientes de impresión que mueven más del 80% del total de ventas.

La empresa cuenta con 9% de clientes fuertes en el 2013 y un 91% de clientes light. Un cliente Heavy User 2013 es 42 veces más fuerte que un cliente Light User es decir que si pierdo un cliente Heavy User representa que se me vayan 42 clientes Light.

Los clientes de la empresa Boutique Creativa en el transcurso de estos últimos 3 años han tenido una disminución en la cantidad. Pero al analizar esta disminución en función de las ventas se obtiene un crecimiento de ventas en el 2013, a pesar que se disminuyo en la cantidad de clientes. Esto se debe al ingreso de clientes fuertes en la cartera de la empresa. En el 2012 se ve que existió una disminución tanto en cantidad de clientes como en ventas y básicamente se debe a la pérdida de un porcentaje alto de clientes.

Basándonos en este análisis de la situación de los clientes de la empresa Boutique Creativa las estrategias de retención de clientes serán enfocadas a los clientes más rentables que son los clientes de impresión.

#### **4.2 BÚSQUEDA DEL MEJORAMIENTO EN BASE A LA TOMA DE ENCUESTA**

Con el fin de conocer el comportamiento, las intenciones, los conocimientos, las motivaciones y los estilos de vida de los clientes de la empresa y adquirir una aproximación relacional (cliente- empresa). Se procede a la realización de una investigación basada en un cuestionario con interrogantes.

Es preciso mencionar que para este trabajo se tomara en cuenta a dos partes de la organización; el cliente interno y el cliente externo. Donde debido a la importancia de ambas partes se define a cliente interno como; los colaboradores de la empresa y cliente externo como; las personas o grupo de personas que adquieren el producto o servicio de la empresa.

Debido a que existen dos públicos diferentes se desarrollo de igual manera dos tipos de formularios para recopilar información. (Ver anexo).

#### **4.2.1 Cliente Interno:**

##### **4.2.1.1 Desarrollo del plan de investigación:**

Para lograr la aplicación de la teoría del marketing relacional es necesario el trabajo y la integración de todas las partes de una empresa. Al contar con la participación de todos se obtiene el beneficio de una comunicación integrada la misma que asegura que todos los agentes de la comunicación estén en sincronía y sirviendo al consumidor.

Se sabe que cuando una empresa es considerada como una empresa de calidad es porque tiene a su disposición talento humano de buena calidad, motivado y valorado. La mayoría de las pequeñas empresas no le dan la suficiente importancia a su equipo de trabajo y menosprecian su valor considerándolo como la parte más débil de la relación, subestimándolo e ignorándolo.

Lo cierto es que para el lanzamiento de nuevos productos y servicios es necesario del apoyo de todas las partes de la empresa, obteniendo como resultado los beneficios del trabajo en equipo. Es por esta razón que la teoría del marketing relacional busca la obtención de una buena comunicación negocio a empleado (B2E).



Mantener informados a los empleados y en sincronía con las estrategias corporativas no es una tarea sencilla pero es el punto de inicio ideal para lograr una comunicación integrada.

En base a la importancia que los colaboradores representan para el marketing relacional se procedió a la recopilación de información mediante el empleo de una encuesta que como objetivos principales tuvo los siguientes:

- Obtener información sobre los puntos de vista, preferencias y motivaciones de los colaboradores.
- Otorgar valor a los colaboradores mostrando que su opinión es importante para la empresa.
- Buscar las oportunidades de mejora para obtener un ambiente de trabajo adecuado y gratificante.
- Evaluar el liderazgo de la gerencia.

La encuesta se empleo como una técnica de recopilación de información, la misma que fue tomada a toda la muestra denominada

como: todos los trabajadores de la empresa Boutique Creativa. La encuesta permaneció en el anonimato, para evitar el miedo que ciertos empleados puedan tener al expresar sus opiniones y preferencias.

**Tabla 14. Cantidad de trabajadores**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b># COLABORADORES</b>
Diseño	2
Producción	4
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

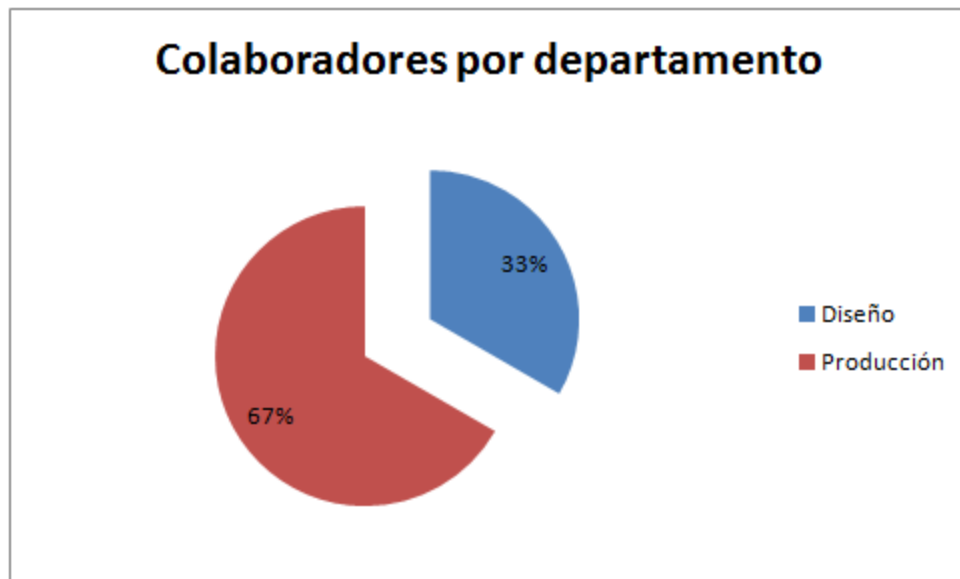
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

La encuesta fue tomada en las instalaciones de la empresa Boutique Creativa en horarios laboral. Se encuestó un total de seis colaboradores, excluyendo en su totalidad a los cargos superiores como la gerencia general y la gerencia financiera debido a que las personas que desempeñan estos cargos son los dueños de la empresa.

#### 4.2.1.2 Análisis de la información:

- a) **Colaboradores por departamento:** La empresa cuenta con un total de seis colaboradores distribuidos en dos departamentos. La mayor cantidad de colaboradores que tiene la empresa son del departamento de producción seguidos por los de diseño.

**Gráfico 19. Colaboradores por departamento**



Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

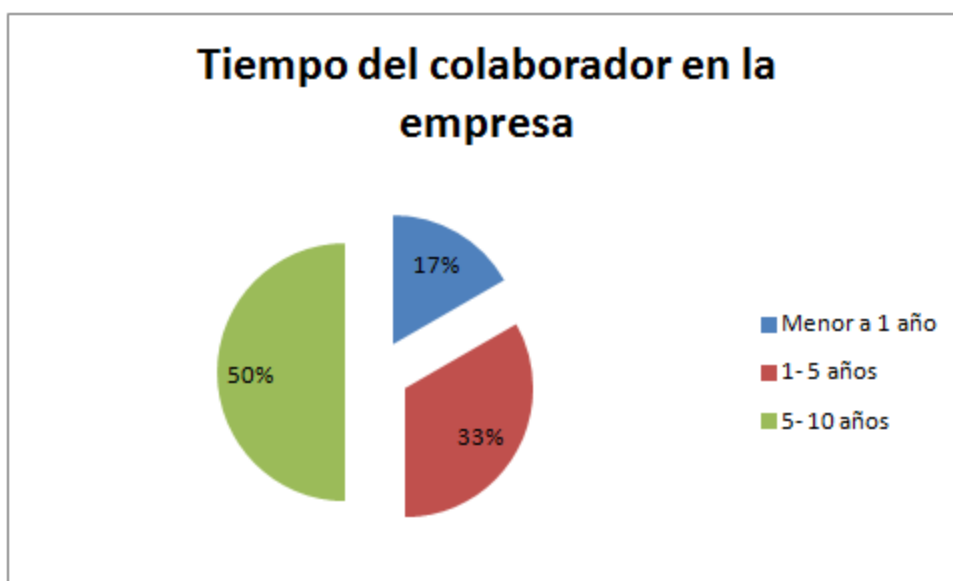
**Tabla 15. Colaboradores por departamento**

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>CANTIDAD COLABORADORES</u>
Diseño	2
Producción	4
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

- b) **Antigüedad del empleado:** Los colaboradores de la empresa Boutique Creativa tienen una baja rotación. Se ve que un 50% de sus colaboradores llevan en la empresa de 5 a 10 años. Seguidos por el 33% que llevan de 1 a 5 años y tenemos un 17% que lleva menos de un año.

**Gráfico 20. Tiempo del colaborador en la empresa.**

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 16. Tiempo del colaborador en la empresa**

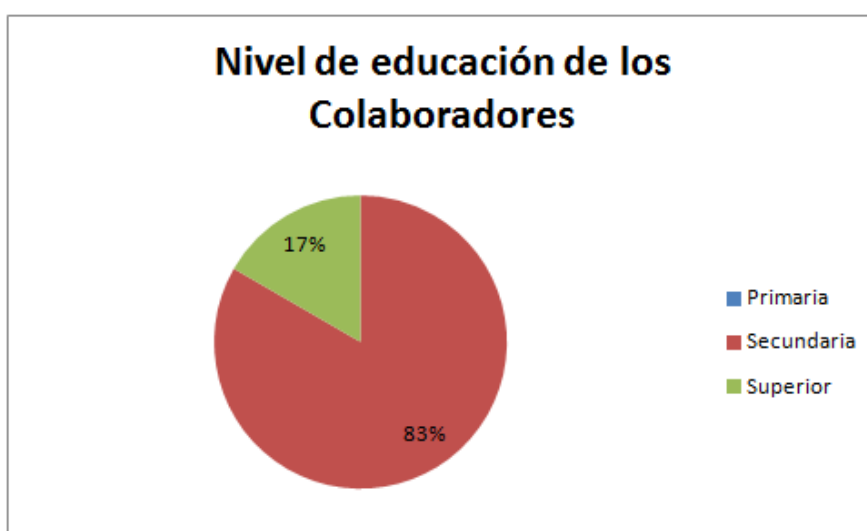
<u>TIEMPO</u>	<u>CANTIDAD COLABORADORES</u>
Menor a 1 año	1
1- 5 años	2
5- 10 años	3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

- c) **Nivel de educación:** la mayoría de los colaboradores de la empresa Boutique Creativa (83%) cuentan con un nivel de educación hasta la secundaria. Mientras que el (17%) es decir una persona cuenta con una educación a un nivel superior.

**Gráfico 21. Nivel de educación**



Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 17. Nivel de educación**

<u>Nivel de Educación</u>	<u>Cantidad D.Diseño</u>	<u>Cantidad D. Producción</u>	<u>Cantidad Total</u>	
<b>Primaria</b>			0	0%
<b>Secundaria</b>	1	4	5	83%
<b>Superior</b>	1		1	17%
<b>TOTAL</b>	2	4	6	100%

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

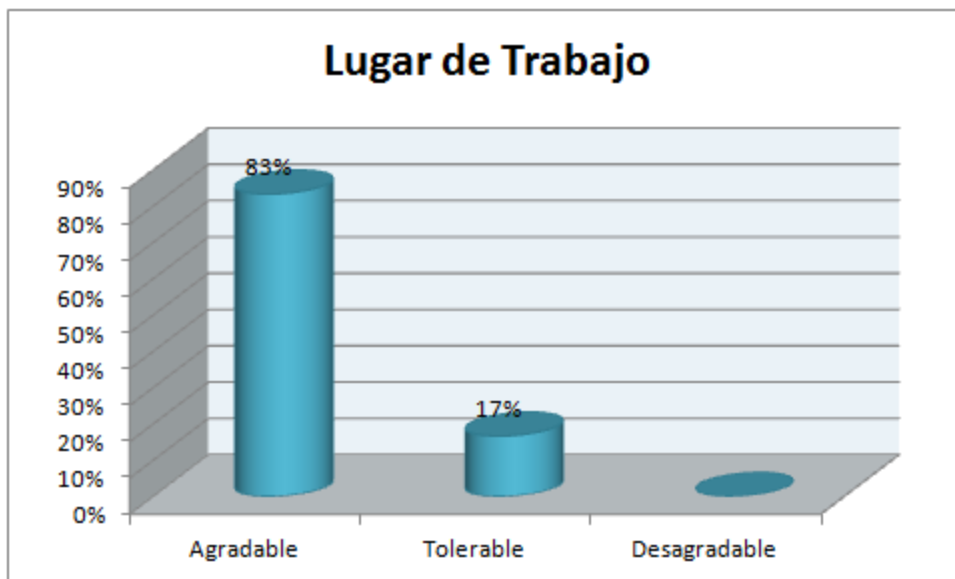
- 1. Misión de la empresa:** Se les pregunto a los colaboradores si tenían conocimiento de la misión de Boutique Creativa; a lo que un 83% contesto que si, seguido por un 17% que no tenía conocimiento de la misma. Es importante mencionar que los colaboradores tienen una idea de la razón de ser de la empresa pero no es un concepto unificado para todos.

**Tabla 18. ¿Conoce la misión de la empresa?**

	<u>CANTIDAD COLABORADORES</u>	
<b>Si</b>	5	83%
<b>No</b>	1	17%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

- 2. Evaluación lugar de trabajo, ambiente laboral:** Los colaboradores calificaron a su lugar de trabajo y se obtuvo que; el 83% considera a su lugar de trabajo como agradable. EL porcentaje de diferencia considero a su lugar de trabajo como tolerable. Ningún colaborador encuentra al lugar de trabajo como desagradable.

**Gráfico 22. Evaluación lugar de trabajo**

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

- 3. Evaluación a los miembros de la empresa:** Se solicitó a los colaboradores que realicen una calificación a los miembros de la empresa. La calificación obtenida es el resultado del promedio de todas las calificaciones. Se obtiene que los colaboradores se sienten extremadamente a gusto con su gerente general. Y se sienten muy a gusto con su jefe superior del área financiera, de igual manera se sienten muy a gusto con la relación que tienen entre los mismos compañeros.



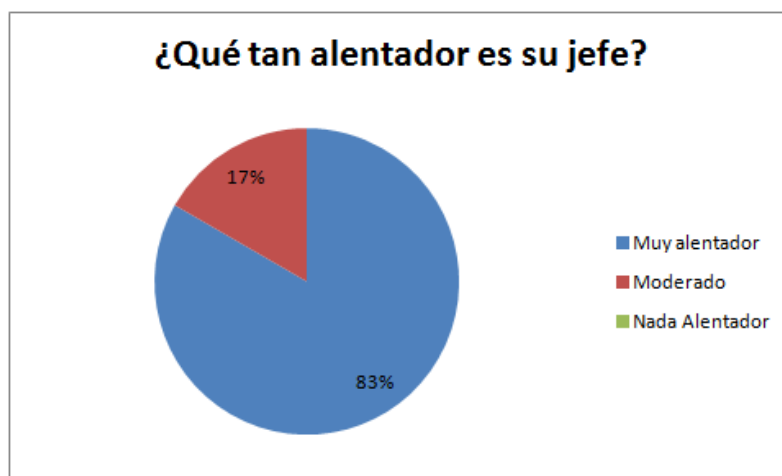
**Tabla 19. Evaluación miembros de la empresa:**

<u>MIEMBROS DE LA EMPRESA</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	
Compañeros de trabajo	8	Muy a gusto
Jefe Superior- Area Financiera	8	Muy a gusto
Gerente General	9	Extremadamente a gusto

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

- 4. Apoyo del jefe directo:** Los colaboradores evaluaron a su jefe directo en el ámbito de apoyo en la realización de su trabajo. Se obtiene que el 83% de los colaboradores consideran que es muy alentador y un 17% considera que es moderadamente alentador.

**Gráfico 23. ¿Qué tan alentador es su jefe?**

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

- 5. Integración y actuación para el crecimiento de una empresa:** Los colaboradores de la empresa en un 100% están consientes que para lograr un objetivo de crecimiento es necesario del trabajo duro de todas sus partes esto integra a sus jefes y a ellos mismos.

**Tabla 20. Integración para el crecimiento.**

	<u>CANTIDAD COLABORADORES</u>	
	<u>Número</u>	<u>%</u>
<b>Todas sus partes</b>	6	100%
<b>Solo Jefes</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

- 6. Evaluación de la empresa:** Al desarrollar la encuesta, esta integro una matriz de evaluación de ciertos aspectos importantes de la empresa. La matriz se manejo con un rango de evaluación de cinco escalas. Según la siguiente tabla:

**Tabla 21. Evaluación de la empresa**

<u>ESCALA DE CRITERIOS</u>	<u>Peso</u> <u>otorgado</u>	
5: Totalmente de acuerdo (TA)	10	Reconocimiento de aspectos positivos
4: De acuerdo (A)	8	
3: Ni en acuerdo/ ni en desacuerdo (AD)	6	Oportunidades de mejora
2: En desacuerdo (D)	4	
1: Totalmente en desacuerdo (TD)	2	

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

La tabla refleja una columna de peso otorgado, la mismo que se integro para llegar a una escala del 1 al 10 y obtener resultados que abarquen más respuestas. La tabla cuenta a su vez con un límite de aceptabilidad que se ve representado por la línea roja.

Es importante mencionar que las preguntas que obtienen una evaluación por debajo de este límite serán consideradas como oportunidades de mejora. Mientras que las preguntas que obtengan una evaluación por encima de este límite, mostraran los aspectos positivos de la empresa y serán consideradas como un reconocimiento de los esfuerzos.

**Tabla 22. Matriz de evaluación de la empresa**

<u>CRITERIOS EVALUADOS</u>		<u>PUNTUACIÓN</u>	<u>EVALUACIÓN</u>	
1	¿Se siento comprometido con la empresa?	58	9,7	5: Totalmente de acuerdo (TA)
2	¿Su superior o jefe es abierto al diálogo y le comunica sobre las tareas que ha realizado bien y sobre las que debe mejorar?	58	9,7	5: Totalmente de acuerdo (TA)
3	¿Cuándo hay un problema en el área, todos se enfocan y apoyan para solucionarlo?	42	7,0	4: De acuerdo (A)
4	¿Los productos y servicios de mi empresa son mejores que los de la competencia?	44	7,3	4: De acuerdo (A)
5	¿La empresa busca ofrecer servicios y productos de calidad?	56	9,3	5: Totalmente de acuerdo (TA)
6	¿Siente que su participación es importante en los logros que la empresa consigue?	52	8,7	4: De acuerdo (A)
7	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en el trabajo?	44	7,3	4: De acuerdo (A)
8	¿Son accesibles las oportunidades para ser creativo e innovador al momento que desempeña su cargo?	50	8,3	4: De acuerdo (A)

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Empleando un análisis en base al promedio con el peso otorgado, se obtiene que la empresa cuenta con una calificación alta en las siguientes preguntas 1, 2, 5, 6 y 8. De las que se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Pregunta 1: Los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa.
- ✓ Pregunta 2: El jefe o superior cuenta con una comunicación correcta hacia los colaboradores. Y esta a su vez es reconocida por los trabajadores.
- ✓ Pregunta 5: La empresa, según sus trabajadores, busca obtener productos de calidad.
- ✓ Pregunta 6: Los colaboradores sienten que son importantes para el logro de los objetivos que se plantea la empresa.
- ✓ Pregunta 8: En el día a día, la empresa, da accesibilidad a los colaboradores para ser creativos e innovadores.

Por otra parte se observa que la calificación otorgada en la pregunta número 3, 4 y 7. Cuenta con una puntuación de 7, representando un rango promedio aceptado de calificación de (4: De acuerdo). Pero al analizar unificadamente cada pregunta se observa que el 50% de la muestra cae por debajo del límite aceptado.

**Tabla 23. Evaluación de la empresa, preguntas específicas:**

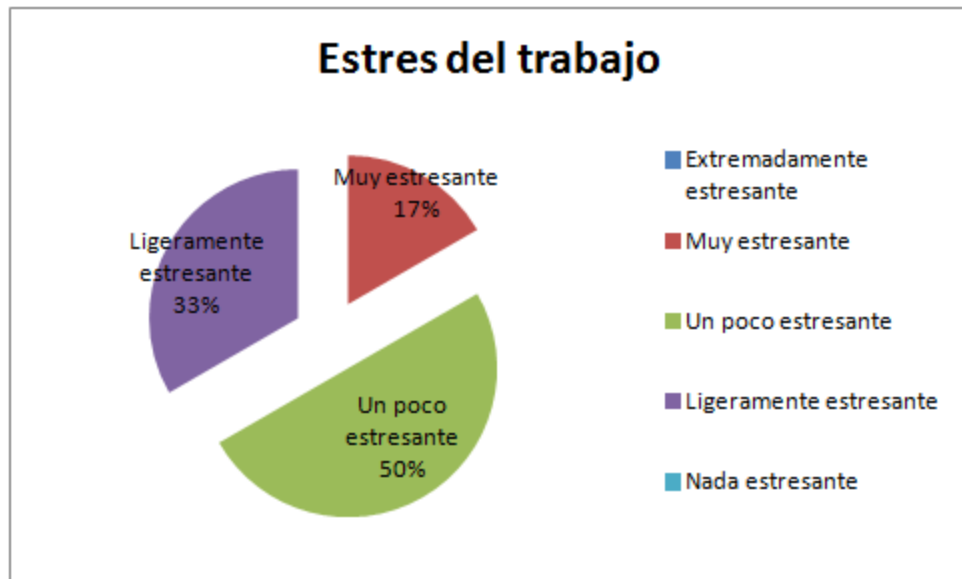
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>		<b>1.TD</b>	<b>2. D</b>	<b>3. AD</b>	<b>4. A</b>	<b>5.T.A</b>	<b><u>TOTAL</u></b>
		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	
3	¿Cuándo hay un problema en el área, todos se enfocan y apoyan para solucionarlo?			50%	50%		100%
4	¿Los productos y servicios de mi empresa son mejores que los de la competencia?		17%	33%	17%	33%	100%
7	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en el trabajo?		33%	17%		50%	100%

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Por lo que las siguientes preguntas serán consideradas como premisas importantes al momento de desarrollar estrategias a implementar.

- ✓ Pregunta 3: Un 50% de la muestra considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en el apoyo de todas las partes de la organización en tiempos de conflictos.
  
- ✓ Pregunta 4: Al existir alta competencia en el sector se ve que la empresa Boutique Creativa le falta innovar para superar a la competencia y esto también es reconocido por la mitad de los colaboradores.
  
- ✓ Pregunta 7: Un 50% de la muestra considera que no está empoderado para tomar sus propias decisiones en el trabajo, decisiones que en muchos casos aportan beneficios a la empresa.

**7. Nivel de estrés del lugar de trabajo:** Se considera importante medir el nivel de estrés que los colaboradores tienen al desempeñar sus tareas. Se obtiene que un 50% lo considera poco estresante, mientras que un 33% ligeramente estresante y un 17% lo considera muy estresante.

**Gráfico 24. Nivel de estrés del trabajo**

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Aspectos importantes del lugar de trabajo:** Según la información obtenida en las encuestas los tres aspectos más importantes, para los colaboradores, son: su horario de trabajo, su tiempo de receso para el almuerzo e instalaciones de servicio higiénico aceptables. Seguido por el espacio del puesto de trabajo y finalmente se encuentra las actividades recreacionales.



**Tabla 24. Aspectos más importantes del lugar de trabajo**

<u>DEMANDAS</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>
Horario de trabajo	5
Tiempo de receso para el almuerzo	5
Servicio Higiénico- Baños	5
Espacio del puesto de trabajo	4
Actividades recreacionales como aniversario, cumpleaños, otros.	3

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

La puntuación en el cuadro se la interpreta en base a la escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante.

**8. Aspectos de mejora:** los aspectos que la empresa podría mejorar según la opinión de sus colaboradores. Son los siguientes.

- ✓ Revisión salarial
- ✓ Compra de activos fijos de producción

Es importante mencionar que si la empresa acepta mejorar en los aspectos descritos los colaboradores sentirán que sus puntos de vista

tienen validez y se sentirán motivados con la empresa, obteniendo así mejores buenos resultados.

**9. Sugerencias o Comentarios:** En lo que respecta a sugerencias y comentarios se obtuvo un dato importante aportado por los colaboradores y fue que se indico que se debería mejorar las relaciones entre los compañeros. Al igual que aportaron indicando que se debería mejorar el espacio de trabajo.

#### **4.2.1.3 Conclusiones de la encuesta- Cliente Interno:**

Los resultados obtenidos ayudaran a determinar las formas más efectivas de introducir estrategias de mejora. Las mismas que se consideraran como apoyo para crear un ambiente laboral positivo.

Aspectos positivos:

- ✓ En su mayoría la empresa cuenta con un talento humano con baja rotación debido a que sus colaboradores llevan años en la empresa.
  
- ✓ Se califica al lugar de trabajo como agradable.

- ✓ Al evaluar las relaciones internan que existen entre los jefes y los colaboradores. Se obtiene que los colaboradores se siente extremadamente a gusto con su gerente general. Y se sienten muy a gusto con su jefe superior del área financiera, de igual manera se sienten muy a gusto con la relación que tienen entre los mismos compañeros.
- ✓ Los colaboradores están consientes que para lograr el cumplimiento de objetivos es necesario la actuación integrada de los jefes y trabajadores.

Oportunidades de mejora:

- ✓ El personal en su mayoría cuenta con un nivel de estudio inferior, es decir solo han cursado la secundaria.
- ✓ Los colaboradores saben que la empresa tiene una misión pero al momento de consultarles verbalmente cual es esta no supieron en base a un concepto unificado.

- ✓ Se debe mejorar el apoyo a los colaboradores en momentos de conflicto. Ya que el resultado de las encuestas muestra una calificación indiferente en este ámbito.
  
- ✓ Al existir alta competencia en el sector se ve que la empresa Boutique Creativa le falta innovar tecnológicamente para superar a la competencia y esto también es reconocido por la mitad de los colaboradores.
  
- ✓ La mitad de los colaboradores considera que no está empoderado para tomar sus propias decisiones en el trabajo, decisiones que en muchos casos aportan beneficios a la empresa. Beneficios como la rapidez de respuesta ante conflictos o quejas de los clientes.
  
- ✓ Los aspectos importantes que la empresa podría mejorar según sus colaboradores son identificados por departamentos. El departamento de diseño sugirió la implementación de una política de revisión salarial. Mientras que el departamento de producción sugirió la adquisición de nueva maquinaria que facilite los trabajos al realizar menor esfuerzo en menor tiempo.

- ✓ En lo que respecta a sugerencias y comentarios se obtuvo información referente a las relaciones internas con los compañeros de trabajo. Donde se sugirió la mejorar de las relaciones entre los compañeros con un simple acto de darse la mano.

#### **4.2.2 Cliente Externo:**

##### **4.2.2.1 Desarrollo del plan de investigación:**

En base a la teoría del marketing relacional donde se ha explicado anteriormente el beneficio de conservar por mayor tiempo a los clientes. Se ha desarrollado una encuesta de satisfacción del cliente de la empresa Boutique Creativa.

Las encuestas que se han aplicado, han sido tomadas a un segmento de clientes. Es decir el tipo de muestra trabajada es una; no aleatoria seleccionada en base a la conveniencia del estudio. Este tipo de muestreo se lo aplico ya que en la siguiente etapa se desarrollara estrategias enfocadas a este segmento de clientes.

Al existir una segmentación previa, gracias al uso de la base de datos, la muestra responde a la siguiente clasificación: Clientes Heavy Users del año comercial 2013 de la empresa Boutique Creativa. Los mismos que representan un 80% de las ventas totales.

La muestra se la selecciono utilizando los siguientes criterios:

- El poder de los clientes Heavy Users 2013.
- Las estrategias enfocadas a los clientes fuertes.
- El principio de pareto, de los pocos esenciales.

La toma de la encuesta se la realizo del 3 al 14 de Marzo del 2014. Y se la tomo mediante la visita a los clientes en su lugar de trabajo.

La encuesta tuvo como objetivos los siguientes aspectos:

- Obtener información sobre los puntos de vista y preferencias de los clientes que representan el 80% de las ventas de la empresa.
- Otorgar valor a los clientes mostrando que su opinión es importante para la empresa.

- Buscar las oportunidades de mejora para ofrecer un servicio mejor para el cliente.
- Evaluar a la empresa en ciertos aspectos de satisfacción al cliente.

#### **4.2.2.2 Análisis de la información**

1. **Calificación de la empresa:** Se evaluó a la empresa en diferentes aspectos los mismo que obtuvieron las siguientes calificaciones:

- La empresa Boutique Creativa obtuvo una calificación “Excelente” en Creatividad, calidad del producto y presentación del producto.
- Tuvo una calificación de “Muy bueno” en atención al cliente.
- Y obtuvo la calificación de “bueno” en tiempo de entrega y manejo de quejas.

**Tabla 25. Matriz de evaluación- Cliente**

<u>Aspectos Evaluados</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>	<u>TOTAL</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
Atención al cliente	50	8	Muy Bueno
Creatividad del producto	60	10	Excelente
Calidad del producto	54	9	Excelente
Presentación del producto	58	10	Excelente
Tiempo de entrega	38	6	Bueno
Manejo de quejas	40	7	Bueno

Fuente: Realización de encuestas

Elaborado por: Vanessa Falconí

## 2. ¿Qué puntaje le daría a la empresa Boutique Creativa al recomendarla a un amigo o conocido?

Al preguntar a los clientes más fuertes de la empresa Boutique Creativa que puntaje otorgarían a la empresa al recomendarla con sus conocidos. Se obtuvieron respuestas que fueron analizadas en base al siguiente criterio:



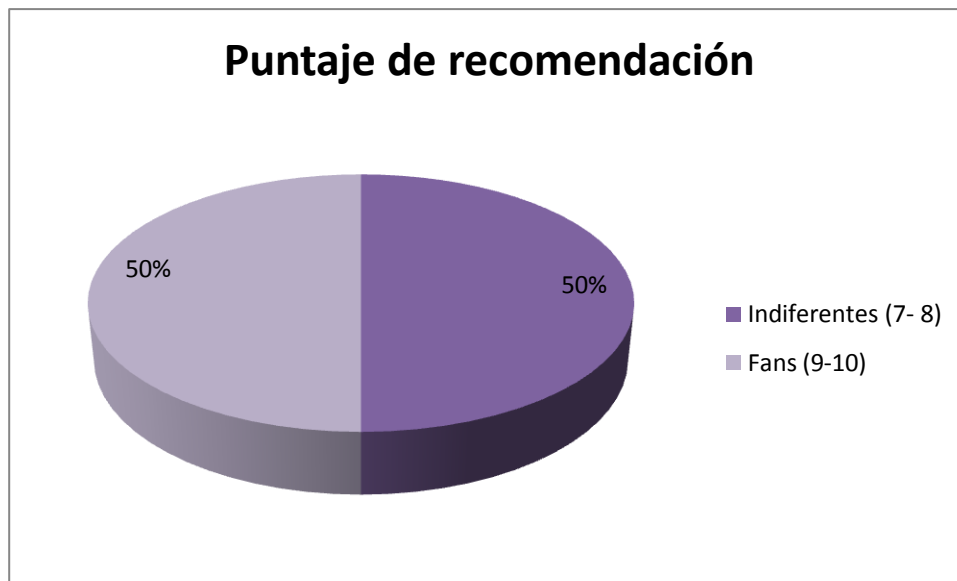
- 1 a 6: Negativos: son clientes que hablan de la empresa refiriéndose (1 a 4) malo y (5 a 6) regular. Este grupo de clientes pueden estar alejando a nuevos clientes.
- 7 a 8: Indiferentes: Si un cliente dice a sus conocidos que la empresa es “buena” no asustara a los clientes pero tampoco animara a sus relaciones a que visiten a la empresa. Es necesario enfocarse en las sugerencias de estos para poder mejorar la experiencia de sus compras.
- 9 a 10: Fans: Son los clientes que hablan de la experiencia que han tenido con la empresa, están conforme con la misma y atraen a clientes nuevos. Es preciso mimarlos con el fin de que se queden más tiempo con la empresa.

Las respuestas obtenidas son: la mitad de los clientes fuertes de la empresa dan una referencia clasificada como “indiferente”. Es necesario enfocarse en la mejora de las relaciones con estos clientes, escuchar sus sugerencias y así poder mejorar su experiencia.

La otra mitad de los clientes fuertes dan una referencia a sus conocidos como la referencia de un fan de la empresa. Estos clientes son de gran importancia para

la empresa y se debe tratar de no perder la experiencia buena que han tenido con la empresa, siempre buscando el mejoramiento de la misma.

**Gráfico 25. Puntaje de recomendación**



Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### **3. Atributos esenciales de una empresa de publicidad e impresión**

Al analizar la respuesta de los clientes se observa que los 3 atributos más importantes para que ellos adquieran un producto de una empresa de publicidad son:

Creatividad, puntuación y calidad.

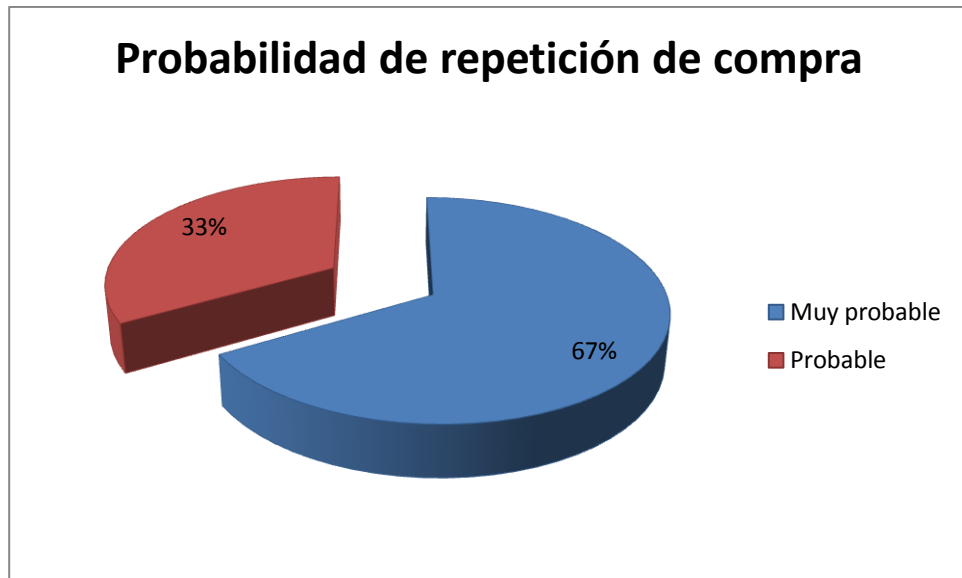
**Tabla 26. Atributos importantes en la elección de compra**

#	<u>ATRIBUTOS</u>	<u>%</u>
1	Creatividad del producto	32%
2	Puntualidad en la entrega	27%
3	Calidad del producto	16%
4	Servicio al cliente	14%
5	Precio del producto o servicio	11%

Fuente: Realización de encuestas  
 Elaborado por: Vanessa Falconí

**4. ¿Cuáles son las posibilidades de que realice nuevamente actividades comerciales en el futuro con la empresa Boutique Creativa?**

En cuanto a las probabilidades de que el cliente realice nuevamente trabajos con la empresa se obtiene que un 67% (4) es muy probable que lo haga mientras que un 33% (2) solo es probable.

**Gráfico 26. Probabilidad de repetición de compra**

Fuente: Realización de encuestas  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### **5. Sugerencias o comentarios:**

Entre las sugerencias más nombradas se obtuvo que; la empresa debe tratar de mejorar en los tiempos de entrega.

Y entre los comentarios se obtuvo una aceptabilidad a la creatividad de la empresa, rectificando nuevamente que es muy buena en aspectos creativos.

#### **4.2.2.3 Conclusiones de la encuesta- Cliente Externo**

Después de obtener los puntos de vista de los clientes se puede concluir lo siguiente:

Aspectos Positivos:

- La empresa tiene una calificación de excelente en los aspectos de creatividad, calidad del producto y presentación del producto.
- Los tres atributos más importantes para que los clientes adquieran un producto de una empresa de publicidad son: 1er lugar la creatividad, 2do la puntuación de la entrega y en 3ero la calidad del producto. La empresa está evaluada como excelente en los atributos de creatividad y calidad.

Oportunidades de mejora:

- En atención al cliente se obtuvo una calificación de muy bueno, la empresa debe buscar que esta calificación cambie a excelente.

- La empresa Boutique Creativa debe mejorar en los aspectos de tiempos de entrega y manejo de quejas ya que son estos aspectos los que tuvieron una calificación indiferente en la matriz de evaluación. El aspecto de tiempo de entrega, según las encuestas tomadas, es un atributo esencial al momento de decidir la compra de un producto o servicio de una empresa de publicidad.
- La mitad de los clientes fuertes de la empresa dan una referencia clasificada como “indiferente”. Es necesario enfocarse en la mejora de las relaciones con estos clientes, escuchar sus sugerencias o quejas y así poder mejorar su experiencia.

## **5 APLICACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL, COMO MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA LA EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA**

Una vez que se ha adquirido información sobre la situación actual de los clientes y colaboradores de la empresa, al igual que se han identificado los segmentos de clientes con mayor importancia. Se procede a la creación de un modelo de estrategias en base a la aplicación del marketing de relaciones, enfocando los esfuerzos en los clientes más rentables que la empresa tiene en la actualidad.

La propuesta del plan de las estrategias se sustenta en la información analizada del año comercial 2013. El programa enfoca sus esfuerzos a los clientes de impresión, subsegmentados en Heavy User (impresión) y Light User (impresión), estos segmentos representan un total del 34% en cantidad y su participación en ventas es del 96%. La propuesta integra a cuatro aspectos importantes; Boutique Creativa como marca, enfoque al cliente, enfoque al trabajador y comunicación integrada.

**Tabla 27. Enfoque de las estrategias**

SEGMENTACIÓN CLIENTES	ENFOQUE ESTRATEGIAS	
	HEAVY USER IMPRESIÓN	LIGHT USER IMPRESIÓN
VENTAS	\$225.054	\$41.739
PROMEDIO POR CLIENTE	\$37.509	\$2.609
CANTIDAD DE CLIENTES	6	16

\* Total de ventas 2013: \$ 276.877.

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Los objetivos del plan de estrategias se dividen en cualitativos y cuantitativos:

Objetivos cualitativos:

- Desarrollar y fomentar una relación permanente con los clientes.
- Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio al cliente.
- Reforzar la cultura organizacional de la empresa.



Objetivos cuantitativos:

- Fidelizar el 80% de mis clientes actuales haciendo énfasis en los clientes de impresión.
- Estimular la compra de los clientes de impresión.
- Incentivar la repetición de compra de los clientes nuevos.

El plan de las estrategias relacionales debe ser estructurado con una visión que integre mayor valía para el cliente. La filosofía se sustenta en la creación de incentivos mediante el uso de valores racionales y valores exclusivos.

Los valores racionales que el cliente percibirá en el desarrollo de este plan será:

- Atención personalizada
- Cortesía
- Correcto manejo de sugerencias y quejas

Por otro lado, los valores exclusivos serán los siguientes:

- Bonificación a los clientes fuertes de la empresa

- Incentivo para estimular la repetición de compra de los clientes no tan rentables de impresión.
- Motivación para los clientes nuevos

Se busca crear afinidad con los clientes al integrar los valores racionales y los valores exclusivos. Obteniendo así la fidelización del segmento privilegiado. De igual manera se pretende que, el cliente mediante la percepción de los valores exclusivos, cree lazos de comunicación donde refiera y hable bien de la empresa.

El plan de estrategias de marketing relacional podrá ser evaluado mediante el uso de los siguientes indicadores:

- ✓ Clientes nuevos que sean referidos por otras personas.
- ✓ Aumento en la participación de ventas de los clientes de impresión.
- ✓ Disminución de clientes de la categoría Ex users.

## **5.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA:**

Es preciso recordar que la propuesta estratégica será efectiva siempre y cuando todas sus partes trabajen conjuntamente. Esto incluye el compromiso de la alta dirección, el

liderazgo de los jefes, al igual que la integración de los empleados. La idea es que todos juntos trabajen para un mismo fin, con un mismo objetivo.

#### **5.1.1 Boutique Creativa como Marca: Refortalecimiento de la cultura empresarial**

El programa de estrategias cuenta principalmente con el refortalecimiento de la planificación de la cultura de la empresa, el mismo que dará como resultado una marca más fuerte que será percibida por los clientes. La propuesta integra la modificación y el desarrollo de aspectos que identifican a la empresa como lo son su misión, visión y sus valores corporativos.

El fin del refortalecimiento de la cultura empresarial es que todas las partes de la empresa sepan contestar con exactitud las preguntas “¿Quiénes somos?” y “¿Hacia dónde vamos?”. La importancia de la misión y la visión es que definen las bases de la compañía, al no estar claros ni bien estructurados dichos conceptos, la compañía tiende a la inestabilidad.

Plan de acción: Aplicando una buena comunicación se lograra difundir los conceptos de misión y visión de la empresa Boutique Creativa. Los conceptos serán difundidos dentro de la empresa con una técnica simple de colgarlos en los pasillos donde sean visibles para los colaboradores, jefes, clientes y proveedores.

Otra forma de difundir los conceptos será mediante la impresión de los mismos en una tarjeta personal, la misma que podrá ser entregada a clientes antiguos, clientes nuevos, colaboradores, entre otros. A parte la empresa contara en su página web con los conceptos de misión, visión y valores que rigen el actuar de la compañía.

Los aspectos se han desarrollado con un enfoque para el servicio del cliente y es necesario que todas las partes de la empresa actúen para lograr dicho objetivo. La idea es empezar obteniendo fuerza interna en la compañía para poder defenderse de la competencia.

#### Diseño de la propuesta:

Se trabajo con el departamento de diseño de la empresa y la propuesta tendrá el siguiente apoyo visual:

**Ilustración 5. Tarjeta misión, visión y valores corporativos:**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

#### **5.1.1.1 Misión:**

Se entenderá como misión al párrafo que describa con exactitud para que exista la empresa y su filosofía operativa básica. Una declaración de la misión bien diseñada no debe limitar la creatividad de una empresa pero apoya a evitar que se aleje demasiado de sus competencias centrales. La misión será la piedra angular que guie a la empresa y ha sido redefinida con el fin de enfocar los esfuerzos a la obtención de resultados factibles.

*La misión de la empresa Boutique Creativa es la siguiente:*

“Nuestra misión es más grande que nunca:

Somos una empresa proveedora de servicios y productos del área grafica. Nos enfocamos en cubrir las necesidades de nuestros clientes a través de un mecanismo de soluciones rápidas y concretas que se ven apoyadas de una atención personalizada, un excelente talento humano y productos creativos e innovadores. Boutique Creativa valora las relaciones con todos los miembros de su empresa al igual que con sus clientes, es por esto que, cada contacto es una oportunidad de relacionarse mejor.”

### **5.1.1.2 Visión:**

Entendemos como visión a la motivación de la empresa. La visión refleja como se ve la empresa en un futuro.

*Nuestra visión:*

Seremos reconocidos por dar a nuestros clientes soluciones creativas y oportunas, las mismas que abrirán puertas y caminos para la creación de confianza y relaciones a largo plazo.

### **5.1.1.3 Valores Organizacionales**

Los valores organizaciones tienen como fin regir el actuar de la empresa frente a las situaciones del día a día. Boutique Creativa contara con los siguientes valores:

- *Respeto:* Significa actuar con integridad y tolerancia en las relaciones que existen día a día.
- *Trabajo en equipo:* Significa trabajar en conjunto. El trabajo en equipo integra a todos los cargos ya sean altos, medios o bajos. Para que este valor funcione correctamente es necesario que los

integrantes persigan objetivos en común, solo así apoyaran y participaran integradamente.

- *Innovación Creativa:* Boutique Creativa certifica que sus ideas son únicas y personalizadas para cada cliente.
- *Espíritu de Servicio:* La empresa está integrada para buscar la satisfacción de los clientes en todo momento. Crear valor está por encima de entregar valor.
- *Confidencialidad:* La empresa asegura el correcto uso de la información entregada por sus clientes. Cada trabajo está realizado con la absoluta reserva para la seguridad de los clientes.

### **5.1.2 Enfoque al Cliente:**

El enfoque al cliente se refiere que la empresa actuara siempre pensando en la satisfacción de sus clientes. Buscar que el cliente esté contento con el producto o servicio adquirido y si no lo está, que tenga la suficiente confianza de comentar sus disgustos.

Hay que considerar que los clientes tienen un atributo que no tienen los productos, los clientes tienen memoria es por esta razón que recuerdan cada interacción que han tenido con la marca. El marketing relacional propone el uso

correcto de la información al interactuar con el cliente, es decir tener conciencia de todas las relaciones que se ha tenido con el cliente y así ofrecerle productos y servicios personalizados para él.

Al aplicar un enfoque al cliente la empresa contara con una ventaja competitiva frente a sus competidores. La ventaja competitiva se da en vista que los competidores no pueden copiar fácilmente las relaciones que se logra con los clientes, debido a que las relaciones se las desarrollan con el tiempo y es necesario de la aplicación de un compromiso mutuo. La clave es la creación de “conexiones de valor” que son atributos lógicos y emocionales importantes para los consumidores.

El enfoque al cliente tendrá éxito mediante el empleo de las siguientes estrategias:

### **1. Creación del Departamento de Servicio al Cliente:**

La empresa integrara en su organigrama un departamento de servicio al cliente. Este departamento contara con una persona denominada como el Director de servicio al cliente.



Entre sus principales actividades se encontraran el manejo de la información oportuna de los clientes al igual que es el responsable de que el programa cumpla con sus objetivos.

## **2. Recordar constantemente el poder del cliente:**

Se sabe que al momento que repasamos una idea una y otra vez esta adquiere poder. Recurriendo a la repetición mental mantendremos viva la idea que se quiere fomentar. Actualmente todas las compañías están consientes de que el cliente es el agente económico que mueve a la empresa y sin este no existiría la misma. Mediante el empleo de charlas motivacionales y estímulos visuales se buscara recordar constantemente este conocimiento previamente adquirido.

Plan de acción:

- a) El programa de marketing relacional arranca con una charla motivacional. Dicha charla será dictada por una persona capaz de inspirar al personal interno de la empresa encarrilándolos al servicio al cliente.

- b) La empresa tendrá en sus pasillos frases motivacionales, que podrán ser leída por los trabajadores, jefes, clientes y cualquier persona que entre a la empresa. Estas frases demostraran el poder que tienen los clientes, recordando a la empresa su promesa por servir.

Las frases serán actualizadas con una frecuencia trimestral y las mismas ocuparan un espacio en la cartelera de la empresa.

Ejemplo de frases:

- “Si no cuidas a tus clientes, alguien más lo hará” Desconocido.
- “Servicio al cliente no es un departamento, es una actitud” Desconocido.
- “Las quejas de los clientes son los libros de donde aprendemos” Desconocido.
- “Solo hay un jefe. El cliente. Puede correr a cualquiera, desde el dueño hacia abajo, simplemente gastando su dinero en otro lado” Sam Walton.

- c) La empresa cambiara la forma de las comunicaciones. Las personas que tratan con los clientes emplearan en su léxico frases poderosas denominadas como “frases mágicas”. Estas frases aportan valor para el cliente haciéndoles sentir únicos.

- **¿En qué puedo ayudarle?:** Al momento que el cliente tiene contacto con la organización, este desea expresar sus necesidades. La pregunta ¿En qué le puedo ayudar? busca iniciar un dialogo donde el fin de la empresa es ayudar al cliente dejando a un lado la venta.

- **“Comuníquenos sus disgustos para poder solucionarlos”** es una promesa que la empresa deberá trabajar día a día.

Es preciso identificar los aspectos que la empresa no esté realizando correctamente y buscar implementar mejoras en estos.

Las quejas y reclamos sirven a la empresa para mejorar los productos o servicios y permiten medir la efectividad de las operaciones realizadas. Un manejo de quejas y reclamos adecuado ayudara a la empresa a introducir mejoras, pero, solamente se tendrá éxito si se aprende a reconocer los errores.

Es importante mencionar que las quejas y los reclamos, al no ser resueltos, son el detonante de la relación que existe con el cliente y pueden ser el factor que impulsa al abandono de la marca. En cambio como se menciono anteriormente la probabilidad de repetición de compra aumenta cuando el cliente hace una queja y esta es atendida de manera correcta y rápida.

- **“Estamos para servirle”:** Muestra que la empresa valora la satisfacción de los clientes y se enfoca para obtener esto.
- **“No lo sé, pero puedo averiguarlo”** Esta frase trata de implementar una respuesta oportuna. No es correcto responder únicamente por responder. Es necesario entregar al cliente información verídica.
- **“Entregaremos a tiempo, lunes significa lunes”:** Siendo la puntualidad un atributo importante para la compra, esta “frase mágica” tiene el valor de una promesa para el cliente. La empresa Boutique Creativa se esforzara para mejorar en el tiempo de entrega o de lo contrario no ofrecer fechas que no se cumplan.

Todas las personas de la organización que tratan con el cliente, deberán leer y memorizar las frases con el fin de que las puedan emplear al momento de tener interacción con el cliente.

El programa de marketing relacional se enfoca a un cambio en la cultura de la empresa, dicho cambio también abarca a los futuros procesos de selección del personal de la empresa. La empresa contratara a personas amables; pues es mucho más fácil contratar personas amables que hacerlas amables.

### **3. Manejo de Datos: Centro de información del consumidor**

Para contar con la información oportuna de los clientes, la empresa maneja una base de datos actualizada. La misma que integre la información de los clientes más importantes de la empresa. Identificados anteriormente como los clientes de impresión.

Para que la base tenga éxito contará con las siguientes acciones:

- a) La base de datos contará con un registro unificado de datos. Sirviendo como una historia clínica de cada cliente. (Ver anexo)
  
- b) Entre la información que integrará la base de datos tenemos a la siguiente:

**1. Numero (No)****2. Empresa o Nombre****3. Datos del cliente:** en este grupo se integrara los siguientes detalles del consumidor.

1. *Datos de identificación:* Se detalla información referente a la persona de contacto, dirección del cliente, teléfono y mail personal /corporativo.

2. *Datos personales:* Al ser un modelo de relaciones es necesario adquirir información personal del cliente. En este grupo de información se detalla datos referentes a fechas de cumpleaños, hobbies y otros. La adquisición de esta información se la hace en base a los contactos que la empresa tiene con el consumidor. Es decir que cada interacción entre la empresa y su cliente, debe ser considerado como una oportunidad para conocer más a sus clientes.

**4. Información comercial:** En este grupo se detalla la información obtenida de las transacciones de ventas de la empresa y a su vez del análisis de las mismas.

**5. Segmentación y análisis del cliente:** La base integrara la segmentación por clientes con el fin de poder identificar a los clientes más importantes al momento de la interacción.

**6. Comentarios:** Se integra información que se obtiene a medida que avanza la relación con el cliente. En este grupo de información se encuentra las acciones realizadas, los problemas detectados, las oportunidades de mejora y de ser el caso y exista mas información se integro otra columna identificada como otros comentarios.

c) Al momento que un nuevo cliente ingrese a la empresa se le tomara los datos de información con el fin de que se registre en la base y tenga un trato personalizado desde un principio.

d) Se registrará todas las transacciones que se han hecho con los clientes en el transcurso del tiempo. Esto deberá encargarse el

director del servicio al cliente, el mismo que reunirá toda la información y la integrara en la hoja Excel.

- e) El director de servicio al cliente del manejo de la base de datos, será quien de acceso a la información de los clientes al personal que tenga contacto con el mismo.
- f) Se desarrollara una corta evaluación al cliente al final de cada compra con el fin de conocer como se sintió con el servicio y producto adquirido. La pregunta que se realizara será ¿Se sintió a gusto con el producto o servicio obtenido?
- g) Todas las respuestas de la encuesta de satisfacción integraran a la base de datos al igual que cualquier queja o sugerencia que el cliente realice.



#### **5.1.2.1 Estrategias de fidelización en base a un programa de lealtad:**

La propuesta del programa de lealtad que se desea implementar está basada en la segmentación del capítulo de investigación de mercado. El programa de lealtad va enfocado a específicos clientes con el objetivo de crear retribución y fidelidad. Obteniendo con esto que los clientes se mantengan presentes en las compras del año 2014.

- 1- Para el segmento de clientes de impresión de la empresa Boutique Creativa (Heavy Users 2013 y Light User 2013) se considera el siguiente plan de acción para el año 2014.

**Objetivo:** Reconocer y bonificar a los mejores clientes de impresión del año 2013, los mismo que generaron los mayores volúmenes de ingreso. Con el fin de mantener las relaciones en el año 2014.

**Características del segmento:** Este segmento está clasificado por los clientes de impresión subcategorizados en Heavy Users y Light User del año comercial 2013. Son las empresas que han facturado un monto alto en comparación con el monto total. La participación de las mismas representa un 96 % de total de ventas.

El cliente de impresión se ven integrado por empresas grandes las mismas que demandan material de impresión publicitario como folletos, bocetos, ayudas visuales, entre otros. Este tipo de cliente cuenta con un presupuesto alto para el gasto en publicidad.

**Estrategias Competitivas:** La empresa aplicara las siguientes estrategias para el logro de su objetivo.

- **Estrategia de recompensa:** en base al comportamiento que los clientes de impresión han tenido en el transcurso del año 2013 se ha planeado otorgar un beneficio significativo. La aplicación de esta estrategia tiene como fin crear fidelización en el consumo proveniente de los clientes de impresión.

La estrategia se la planteo basándonos en la capacidad de compra de los clientes. Y se explica de la siguiente manera:

- ✓ Cada cliente Heavy User de impresión cuenta con una capacidad de compra de \$70.000 por año. Basándonos en la capacidad de compra y las ventas promedio de este tipo de clientes se plantea lo siguiente: por cada \$35.000 de compras se le obsequiara un bono de descuento de \$1.000.

Los clientes Heavy User de impresión que no hayan alcanzado el monto no obtendrán ningún descuento pero se les comunicara del beneficio que pueden obtener si realizan el total de sus transacciones con la empresa.

- ✓ Para el segmento de Light User de impresión se maneja la misma estrategia. La capacidad de compra de estas empresas es de \$10.000, en base a esta capacidad se plantea lo siguiente, por cada \$2.000 de compra la empresa otorgará bonos de descuento por \$100 para las futuras transacciones.

Las condiciones y términos de la promoción serán las siguientes:

- El valor del descuento en ningún caso podrá reclamarse en dinero.
- El descuento otorgado es personal e intransferible.
- El tiempo descuento adquirido tendrá la vigencia del año en curso.
- Es importante que se presente el cupón del beneficio al momento de hacer uso del mismo.

Comunicación del descuento:

El presente beneficio será comunicado al cliente mediante una carta personal que incluya en su interior el cupón de beneficio. Este beneficio será entregado por el gerente general para así generar mayor valía al beneficio adquirido.

De ser el caso que el cliente sea una empresa (B2B). La carta contara con dos copias adicionales, las mismas que serán entregadas a los siguientes cargos:

- ✓ Gerente de Producto: En la mayoría de los casos es la persona de contacto. Esta persona recibirá la carta y el cupón del beneficio adquirido.
- ✓ Gerente de Compras: El gerente de compras como agente importante al momento de realizar una compra recibirá una carta de notificación del beneficio adquirido.
- ✓ Gerente General: El gerente general recibirá de igual manera una carta que notifique el beneficio adquirido. Esto con el fin de que perciba el trato diferencial que la empresa Boutique Creativa está dando a su compañía.

### Control interno del programa:

La empresa tendrá que controlar internamente el cobro del beneficio. La persona encargada será la gerente financiera pues es la persona que tiene acceso a la información de facturación y ventas. Después de realizar en la factura la disminución correspondiente se informara a la persona encargada de la base de datos, con el fin de que se dé de baja la bonificación.

### Diseño de la propuesta:

Se trabajo con el departamento de diseño de la empresa y la propuesta tendrá el siguiente apoyo visual.

**Ilustración 6. Cupón del beneficio- Clientes Heavy Users**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### Ilustración 7. Formato de la carta- clientes Heavy Users



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

- **Estrategia de Ventas Cruzadas:** La creación de relaciones con los clientes incentiva a la venta de otros productos de la empresa. Boutique Creativa se beneficiara de la relación que ha creado con estos clientes. Y aplicara la estrategia de venta de sus productos nuevos o ideas innovadoras al momento que exista contacto con los clientes Heavy User.

Momentos donde la empresa puede aprovechar el contacto

- Reuniones de cambios en los artes de los trabajos.
- Reuniones de entrega de trabajos.
- La entrega del descuento otorgado

Considerar algunos puntos importantes

- Es necesario llevar toda la información de los productos nuevos.
- Tener un conocimiento referencial de los precios, modelos y cantidades.

2- Para el segmento de clientes nuevos que ingresen a la empresa, se considerar el siguiente plan de acción

**Objetivo:** Incentivar un ambiente para la recompra para los clientes nuevos que la empresa tome.

**Características del segmento:** este segmento lo integra los clientes nuevos que la empresa adquiera en el día a día. Sin diferenciar el monto que ha gastado.

**Estrategias Competitivas:** La empresa aplicara la siguiente estrategia para crear valor en las nuevas relaciones con los clientes.

- Mail de bienvenida personalizado para cada cliente: Envío a los clientes nuevos un mail de bienvenida con el fin de que sientan el trato personalizado de la empresa Boutique Creativa. La empresa integrara en el mail de bienvenida un pequeño afiche publicitario.

Diseño de la propuesta:

Se trabajo con el departamento de diseño de la empresa y la propuesta tendrá el siguiente apoyo visual.



**Ilustración 8. Mail de bienvenida- Clientes nuevos**

Estimado Cliente,

Como Boutique Creativa, estamos inspirados en crear productos creativos y novedosos que ayuden a satisfacer la demanda de nuestros clientes. Contamos con un enfoque para solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Bienvenido usted ya forma parte de nosotros.

Gracias por ayudar a Boutique Creativa a ser Boutique Creativa.

Desde la idea inicial hasta el producto final



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

### Ilustración 9. Mail de bienvenida- Clientes nuevos



**Estrategia 0 costo**  
**Diseño 0 costo**  
**Artes Finales 0 costo**  
**Fotos 0 costo**

**Es decir,  
 servicio de agencia  
 de publicidad 0 costo**

Promoción válida  
 Si nosotros imprimimos  
 su proyecto, al mejor costo!  
 Literaturas, folletos, afiches, volantes  
 cajas, empaques, etiquetas, etc

[www.creativa-ecuador.com](http://www.creativa-ecuador.com)

**BOUTIQUE CREATIVA**  
 DESARROLLO VISUAL

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Empresa Boutique Creativa

#### 5.1.3 Enfoque al Colaborador B2E:

La propuesta de un enfoque desarrollado exclusivamente para los colaboradores se basa en la búsqueda de la creación de un ambiente positivo para el trabajo. La idea es potencializar a la compañía con la integración de las capacidades individuales de sus integrantes, su voluntad de hacer, su inteligencia para crear y aprovechar sus conocimientos para mejorar.

Es importante considerar que el reconocimiento de los esfuerzos de las personas que integran a la empresa no significa un gasto, a la larga es una inversión, donde la empresa se beneficiara de un personal valorado que realiza bien su trabajo y aporta al crecimiento de la empresa. Considerando que uno de los objetivos clave del programa es mejorar el servicio al cliente.

La planificación con un enfoque al colaborador integra a los siguientes aspectos:

- Apoyo empresarial
- Información pertinente
- Mejora de relaciones internas

Entre las acciones a desarrollar, encontramos a las siguientes:

1. Reuniones enfocadas al servicio y a la mejora: La empresa Boutique Creativa empezara a tener reuniones para medir la satisfacción de sus clientes. Las reuniones se las realizara con una periodicidad de un mes. Donde se trataran los problemas que la empresa ha tenido con los clientes, las soluciones que se las dieron y obtener así un conocimiento para futuras relaciones con los clientes. En estas reuniones participaran

el gerente general, la jefa financiera, un miembro de cada departamento y el director del servicio al cliente quien será el encargado de la reunión.

2. Reconocimiento de los esfuerzos de los empleados: Al integrar el programa de fidelización de los clientes se medirán los resultados periódicamente. Los resultados serán transmitidos a los colaboradores con el fin de demostrar que dichos resultados son en base a su esfuerzo y trabajo duro. El personal tiene el derecho de saber las progresiones que la empresa está obteniendo en base a su esfuerzo. La información no será retenida sino transmitida a todas las partes de la empresa con el fin de integrarlos.

El reconocimiento también va enfocado al colaborador, se identificará al mejor trabajador del mes, el mismo que será evaluado por el director de servicio al cliente. Los criterios de evaluación van acorde con la nueva cultura de la empresa, es decir, el trabajador que más alineado esté con los valores organizacionales, el uso de las frases mágicas y que muestre cortesía ante todo; será reconocido mediante un certificado que será expuesto en la cartelera.

3. Mejorar el ambiente laboral: Se trata de un programa de motivación y exteriorización de emociones mediante actividades que estimulen a la risa. Se motivará a un ambiente laboral más agradable mediante el

empleo de un festejo en las fechas especiales. La fecha de celebración será los cumpleaños de los trabajadores, la misma que será festejada mensualmente y se celebraran a los colaboradores en grupo.

El festejo de los cumpleaños aplicara una técnica que integre a todos. La empresa se encargara de adquirir los bocaditos y el pastel estimando un gasto de 30 dólares por festejo. Un día antes del cumpleaños se realizara un sorteo para obtener un colaborador que se encargue de recolectar en un carta todos los deseos buenos que los compañeros de trabajo tienen para la persona festejada.

#### **5.1.4 Comunicación Integrada: Búsqueda de un mismo fin**

La comunicación integrada busca cultivar la formación de las relaciones y mantener a los miembros informados. Es importante para los miembros del programa que sientan que tienen una relación personal con la empresa.

En el caso de los colaboradores es necesario del incentivo con palabras para que ellos sientan que pertenecen a la empresa, tenerlos motivados. Se busca siempre la afinidad entre los participantes es así como sentirán que pertenecen al grupo y se identificarán con él, influyendo directamente en el grupo y siendo influenciados por él.

En cuanto a comunicación referente al cliente es necesario que sepa los esfuerzos que la empresa está haciendo para que tenga un mejor servicio. Ellos necesitan saber que si la empresa obtiene información sobre ellos es para un trato más personalizado con el fin de ofrecerles un servicio memorable.

La comunicación no debe ser unilateral, debe llegar a todos los niveles de la organización y obviamente al cliente para que el recuerde constantemente a la empresa y los beneficios que la empresa le da.

## 5.2 RESUMEN DE ESTRATEGIAS POR CATEGORÍA

**Tabla 28.**Resumen de estrategias a nivel global (cliente, empresas y colaboradores)

MODELO	ESTRATEGIAS	CLIENTE				EMPRESA
		Heavy User	Light User servicios	Light User impresión	New User	Empresa (Jefes y Colaboradores)
Boutique Creativa como Marca	Refortalecimiento cultura empresaria	X	X	X	X	X
Enfoque al cliente	Poder del cliente	X	X	X	X	
Enfoque al cliente	Base de datos	X		X	X*	
Enfoque al cliente	Programa de Lealtad: Bonificación	X		X		
Enfoque al cliente	Programa de Lealtad: Ventas Cruzadas	X		X		
Enfoque al cliente	Programa de Lealtad: Mail bienvenida				X	
Enfoque al Colaborador	B2E					X
Comunicación Integrada	Búsqueda de un mismo Fin	X	X	X	X	X

\* Clientes nuevos de impresión

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 29. Alcance del Programa de Lealtad**

Segmentos de Clientes	Programa de Lealtad: Bonificación	Programa de Lealtad: Ventas Cruzadas	Programa de Lealtad: Mail bienvenida
Clientes Heavy User	X	X	
Clientes Heavy User Nuevos	X	X	X
Clientes Light de impresión	X	X	
Clientes Light de impresión Nuevos	X	X	X
Clientes Light de Servicio			
Clientes Light de Servicio Nuevos			X

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí



## **6 ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se analizara cuanto es en monto que la empresa debe gastar para la implementación del modelo de estrategias en base al marketing de relaciones. Al igual que se estimara las ventas que se desean obtener en base a los objetivos planteados anteriormente.

Es importante mencionar como propósito explicativo que los resultados de los programas de marketing relacional se aprecian con exactitud al largo plazo. Y en muchos casos como resultado del control del programa es necesario de ciertas modificaciones de las estrategias para lograr un crecimiento considerable. Esto se da en vista que el comportamiento del cliente no se lo puede predecir con exactitud.

### **6.1 INVERSIÓN**

Se entenderá como inversión al valor que contara la empresa para la implementación del programa de estrategias. La inversión integra una parte de activos corrientes (bonos entregados a los clientes) y un porcentaje del valor de los activos fijos que se emplearan para el correcto funcionamiento del proyecto.

**Tabla 30.Tabla de inversión proyecto**

<b>INVERSIÓN PROGRAMA</b>	
Maquinaria	\$ 50.000,00
Programa Recompensas	\$ 26.833,06
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.833,06</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Vanessa Falconí

## **6.2 PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE MARKETING RELACIONAL:**

Este presupuesto integra todos los gastos y costos en los que se incurrirá para llevar al cabo el plan de marketing relacional.

Detalle del presupuesto:

### **1- Refortalecimiento de la marca**

- ✓ Tarjetas de visión, misión y valores corporativos: Se ha presupuestado la cantidad de 1000 tarjetas (3 años).
- ✓ Estímulos visuales: carteles de visión, misión y valores corporativos pasillo de la empresa.
- ✓ Estímulos visuales: cartel del poder del cliente.

- ✓ Charla Motivacional: Dictada cada mes de Enero, es la charla de arranque del programa teniendo como fin la motivación de mi personal interno.

## 2- Base de datos

- ✓ Recurso humano: es necesario de la contratación de una persona encargada en el manejo de la base de datos.

## 3- Programa de lealtad:

- ✓ Bonificación de Clientes Heavy User
- ✓ Bonificación de Clientes Light de impresión.
- ✓ Impresión de bonos y cartas
- ✓ Arte del mail y publicidad de la empresa

## 4- Programa mejora de relaciones internas:

- ✓ Festejo de los cumpleaños de los colaboradores: se ha obtenido un total de cinco festejos por año. En estos se integran a todas las personas de la empresa.

5- Otras mejoras presupuestadas

- ✓ Maquinaria Bizhub Press C6000: maquinaria de impresión digital de color con un rendimiento de prensa de alta calidad y fidelidad de color. ( Ver anexo).

**Tabla 30.Presupuesto del programa**

<b>PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING</b>			
<b>#</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>1</b>	Tarjetas personales de misión, visión y valores. Valor incluye diseño e impresión	1000	\$ 150,00
<b>2</b>	Cuadro Misión, Visión y Valores. Valor incluye diseño, enmarcado e impresión.	2	\$ 50,00
<b>3</b>	Recurso Humano: Director de servicio al cliente; Sueldo \$ 1000		\$ 12.423,33
<b>4</b>	Charla Motivacional: Inicio del Programa cada 2 Enero (Referente Iván Vallejo)		\$ 800,00
<b>5</b>	Programa de Lealtad: Bonos 1000	3	\$ 3.000,00
<b>6</b>	Programa de Lealtad: Bonos 100	15	\$ 1.500,00
<b>7</b>	Impresión de Bonos (Incluye artes)	18	\$ 150,00
<b>8</b>	Impresión de Cartas de notificación beneficio	54	\$ 150,00
<b>9</b>	Maquinaria impresión, aumento de la capacidad de la planta *BIZHUB PRESS C6000		\$ 50.000,00
<b>10</b>	Arte del correo electrónico a enviar		\$ 50,00
<b>11</b>	Festejo colaboradores (Incluye bocaditos, paste y tarjeta de felicitación)	5	\$ 150,00
<b>12</b>	Implementación de Cartelera de la empresa	3	\$ 45,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 68.468,33</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Vanessa Falconí

**\* Actividades sin costo- Tareas del Director de Servicio al Cliente**

- Frases Poder del cliente ( 4 carteles al año)
- Adendun charla motivacional y palabras mágicas (1 por año)
- Adendun acta de Reunión (12 por año)
- Reconocimiento del empleado del mes (12 por año)
- Actualización de la Cartelera cumpleaños del mes (5 por año)

### 6.3 ANÁLISIS DE INGRESOS

Para estimar los ingresos el análisis se basó en las ventas históricas de los años 2011, 2012 y 2013. El programa tiene planteado la fidelización de un 80% de sus clientes, dicho objetivo se lo obtendrá mediante el apoyo de las estrategias planteadas anteriormente. Es decir en este análisis demostraremos el beneficio de no perder clientes.

Para la proyección de ventas se ha considerado un modelo conservador, la teoría nos indica que la fidelización nunca es posible en un 100%. Las proyecciones de ventas se ven integradas en base a una estimación que parte con el objetivo esperado por el programa considerando de igual manera las ventas promedio que los clientes han tenido en estos tres periodos evaluados.

En base a lo explicado anteriormente las ventas proyectadas son las siguientes:

**Tabla 31. Ventas proyectadas- Programa Marketing Relacional**

<b>TABLA RESUMEN- VENTAS PROGRAMA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>
2014	\$ 248.845,58
2015	\$ 255.305,77
2016	\$ 265.283,05
2017	\$ 272.848,69
2018	\$ 283.254,39

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Tabla 32. Ventas Proyectadas

**VENTAS PROYECTADAS- PROGRAMA DEL MARKETING RELACIONAL**

	HISTÓRICO			Objetivo Programa	PROYECCIÓN				
SEGMENTO CLIENTES	2011	2012	2013	80%	2014	2015	2016	2017	2018
<b>HEAVY USER IMPRESIÓN</b>				83%	17%				
CANTIDAD CLIENTES	3	5	6	Pierde 1 cliente	5	5	5	5	5
TOTAL VENTAS	\$ 97.141,95	\$ 42.354,54	\$ 37.509,05		\$ 199.659	\$ 207.645	\$ 215.951	\$ 224.589	\$ 233.573
PROMEDIO HISTÓRICO	\$ 59.002	\$ 39.932							
<b>LIGHT USER IMPRESIÓN</b>				85%	15%				
CANTIDAD CLIENTES	13	13	16	Pierde 2 clientes	16	15	15	14	14
TOTAL VENTAS	\$ 3.038,82	\$ 2.475,30	\$ 2.608,68		\$ 43.322	\$ 42.239	\$ 43.928	\$ 42.640	\$ 44.345
PROMEDIO HISTÓRICO	\$ 2.708								
<b>LIGHT USER SERVICIOS</b>				50%	50%				
CANTIDAD CLIENTES	97	51	42	Pierde 21 clientes	27	24	23	23	21
TOTAL VENTAS	\$ 202,74	\$ 208,83	\$ 240,10		\$ 5.865,0	\$ 5.421,9	\$ 5.403,8	\$ 5.620,0	\$ 5.336,5
PROMEDIO HISTÓRICO	\$ 217								
CANTIDAD CLIENTES	113	69	64		48	44	43	42	40
TOTAL VENTAS	\$ 350.596	\$ 254.602	\$ 276.877		\$ 248.845,58	\$ 255.305,77	\$ 265.283,05	\$ 272.848,69	\$ 283.254,39
% PROYECCIÓN VENTAS		-27%	9%		-10%	3%	4%	3%	4%
				Cliente Fieles	75%				
				Participación Vtas	90%				

\* El objetivo del programa es la fidelización del 80% de clientes.

\* Modelo conservador, toma en cuenta la teoría del marketing relacional que indica que es posible la fidelización de un 82% de los clientes.

\* El programa fideliza un total de 75% de clientes, enfocando sus esfuerzos en los más rentables. Los mismos que representan el 90% del total de ventas.

\* Se toma en cuenta un % de inflación del 4%, en base al promedio de la inflación de los últimos 5 años.

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí



**Tabla 33. Tendencia de la inflación ( 5 años).**

<b>TENDENCIA INFLACIÓN</b>	
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,7
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,0</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Vanessa Falconí

## 6.4 ANÁLISIS DEL PROGRAMA:

### 6.4.1 Costo- Beneficio

Para analizar la propuesta de estrategias de marketing relacional enfocadas a la empresa Boutique Creativa se realizara una relación entre el beneficio y el costo del programa.

Para obtener el beneficio el análisis se baso en la caída de ventas proyectadas (proyección lineal) vs las ventas obtenidas al mantener los clientes fieles (ventas del programa).

Para estimar las ventas proyectadas, se ha tomado la teoría en base a una proyección lineal. El análisis se baso en las ventas mensuales de los años 2011, 2012 y 2013, obteniendo un total de 36 observaciones estadísticas para evaluar. Luego de obtener datos estadísticos se realizo la proyección en base a la formula estadística de regresión lineal.

**Tabla 34. Proyección de Ventas (Proyección Lineal)**

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS</u>
2014	\$ 265.687,99
2015	\$ 183.788,17
2016	\$ 138.876,74
2017	\$ 93.965,31
2018	\$ 49.053,88

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 35. Proyección de ventas del programa**

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS</u>
2014	\$ 248.845,58
2015	\$ 255.305,77
2016	\$ 265.283,05
2017	\$ 272.848,69
2018	\$ 283.254,39

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 36. Beneficio de la empresa.**

<u>AÑO</u>	<u>FLUJO VTAS</u>
2014	\$ (16.842,41)
2015	\$ 71.517,59
2016	\$ 126.406,31
2017	\$ 178.883,38
2018	\$ 234.200,52
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 594.165,39</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

El rubro de costo integra el valor total del programa de marketing relacional incluyendo la inversión. El valor del programa de marketing relacional integra la proyección de los 5 años.

**Tabla 37. Costo Total del Programa Marketing Relacional**

<b>GASTOS PROYECTADOS- PROGRAMA MARKETING RELACIONAL</b>					
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ 156,00	\$ -	
\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 12.423,33	\$ 12.445,33	\$ 12.467,33	\$ 12.489,33	\$ 12.511,33	
\$ 800,00	\$ 832,00	\$ 865,28	\$ 899,89	\$ 935,89	
\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
\$ 150,00	\$ 156,00	\$ 162,24	\$ 168,73	\$ 175,48	
\$ 150,00	\$ 156,00	\$ 162,24	\$ 168,73	\$ 175,48	
\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 50,00	\$ 52,00	\$ 54,08	\$ 56,24	\$ 58,49	
\$ 150,00	\$ 156,00	\$ 162,24	\$ 168,73	\$ 175,48	
\$ 45,00					<b>TOTAL</b>
\$ 13.168,33	\$ 12.965,33	\$ 13.008,13	\$ 13.207,77	\$ 13.096,26	\$ 65.445,83
\$ 55.300,00	\$ 5.332,00	\$ 5.365,28	\$ 5.399,89	\$ 5.435,89	\$ 76.833,06
\$ 68.468,33	\$ 18.297,33	\$ 18.373,41	\$ 18.607,66	\$ 18.532,15	\$ <b>142.278,89</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

**Tabla 38. Análisis Costo Beneficio**

<b>BENEFICIO</b>	Valor que dejo de percibir si no implemento en el programa
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>	Valor total programa

<b>BENEFICIO</b>	\$ 594.165,39
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>	\$ 142.278,89

<b>BENEFICIO/COSTO</b>	\$ 4,18
------------------------	---------

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Vanessa Falconí

Beneficio/ Costo: Según las proyecciones se puede observar que por cada dólar de gasto en este proyecto la empresa obtiene un total de \$ 4 de beneficio.

#### **6.4.2 Calcula de la VAN y el TIR**

**VAN:** El Valor Actual Neto analiza una inversión para conocer el efecto que causa en el valor de la empresa. Si el valor actual neto resulta positivo significará que el valor de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del valor actual neto. Si resulta negativo la empresa perderá valor y si el valor actual neto es cero, la empresa no modifica el monto de su valor.

**TIR:** La tasa interna de retorno mide el rendimiento de un proyecto según sus flujos futuros, y determina que tasa de interés ocasionaría que el proyecto no genere ni pérdidas ni ganancias, es decir que el VAN se iguale a cero.

Tabla 38. Calculo del VAN Y TIR

FLUJO DE CAJA						
	HISTÓRICO	PROYECCIÓN				
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingreso por Ventas	\$ 276.877,35	\$ 248.845,58	\$ 255.305,77	\$ 265.283,05	\$ 272.848,69	\$ 283.254,39
(-) Costo de ventas	\$ (167.613,28)	\$ (173.395,60)	\$ (177.897,06)	\$ (184.849,23)	\$ (190.120,97)	\$ (197.371,66)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 109.264,07</b>	<b>\$ 75.449,98</b>	<b>\$ 77.408,71</b>	<b>\$ 80.433,82</b>	<b>\$ 82.727,72</b>	<b>\$ 85.882,73</b>
(-) Gastos operacionales						
Gastos Administrativos	\$ 32.275,81	\$ 32.338,58	\$ 32.403,86	\$ 32.471,75	\$ 32.542,36	\$ 32.615,79
Gastos de Marketing- Programa		\$ 13.168,33	\$ 12.965,33	\$ 13.008,13	\$ 13.207,77	\$ 13.096,26
Gastos Depreciación	\$ 19.660,10	\$ 34.802,08	\$ 33.678,10	\$ 28.282,20	\$ 26.907,56	\$ 26.907,56
<b>Utilidad Operacional Presupuestada</b>	<b>\$ 57.328,16</b>	<b>\$ (4.859,01)</b>	<b>\$ (1.638,59)</b>	<b>\$ 6.671,73</b>	<b>\$ 10.070,04</b>	<b>\$ 13.263,12</b>
(-) Gastos Financieros						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 57.328,16</b>	<b>\$ (4.859,01)</b>	<b>\$ (1.638,59)</b>	<b>\$ 6.671,73</b>	<b>\$ 10.070,04</b>	<b>\$ 13.263,12</b>
(-) 15% part trabajadores	\$ 8.599,22			\$ 1.000,76	\$ 1.510,51	\$ 1.989,47
(-) 25% impuesto a la renta	\$ 12.182,23			\$ 1.417,74	\$ 2.139,88	\$ 2.818,41
<b>Utilidad Neta Presupuestada</b>	<b>\$ 36.546,70</b>	<b>\$ (4.859,01)</b>	<b>\$ (1.638,59)</b>	<b>\$ 4.253,23</b>	<b>\$ 6.419,65</b>	<b>\$ 8.455,24</b>

FLUJO DE CAJA						
		PROYECCIÓN				
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Utilidad Neta	36.546,70	-4.859,01	-1.638,59	4.253,23	6.419,65	8.455,24
(+) Depreciaciones	19.660,10	34.802,08	33.678,10	28.282,20	26.907,56	26.907,56
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>56.206,80</b>	<b>29.943,07</b>	<b>32.039,51</b>	<b>32.535,43</b>	<b>33.327,21</b>	<b>35.362,80</b>

\* El costo de ventas representa el 67% frente a ventas.

\* Para la proyección de Gastos se considero % promedio de inflación.

<b>FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO- CON ESTRATEGIAS</b>	
INVERSIÓN INICIAL	\$ (76.833,06)
AÑO1	\$ 29.943,07
AÑO2	\$ 32.039,51
AÑO3	\$ 32.535,43
AÑO4	\$ 33.327,21
AÑO5	\$ 35.362,80

TIR	31%
VAN	\$ 31.459,94

NOTA: para el cálculo del VAN, se empleo una tasa de descuento del 15%. Considerando una tasa aceptada para cubrir las obligaciones tributarias compuestas por el IVA mas una tendencia de la inflación del país.

Es preciso mencionar que el cálculo de la VAN Y TIR son mas útiles en negocios que están iniciando, mas no en negocios con trayectoria.

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Vanessa Falconí



**Tabla 39. Tabla de depreciaciones Equipos**

<b>Gasto de Depreciación</b>	<b>(19.660,10)</b>	<b>34.802,08</b>	<b>33.678,10</b>	<b>28.282,20</b>	<b>26.907,56</b>	<b>26.907,56</b>
Gasto Dep. Maquinaria	19.177,08	24.157,56	24.407,56	24.407,56	24.407,56	24.407,56
Gasto Dep. E Computo	438,35	2.194,51	820,54			
Gasto Dep. Vehículo	37,82	5.950,00	5.950,00	1.374,64		
Gasto Dep. Edificios	6,86	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Vanessa Falconí

Al evaluar el proyecto en función al cálculo obtenido del VAN Y TIR. Se obtiene que el proyecto refleja un VAN de \$31.459,00 con una tasa interna de retorno de 31%.

Los datos obtenidos demuestran que el proyecto es rentable en los escenarios evaluados.

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Se confirma que el cliente es la persona más valiosa de una relación comercial. Es la persona que tiene el control para poder apoyar al crecimiento de una empresa o a su vez destruir el futuro de la misma. Es por esto que se aplica al marketing relacional como una estrategia para crear relaciones duraderas.

El manejo de las relaciones con el cliente es una tarea de trabajo diario y sin descanso. Hay muchas ideas que se pueden implementar para lograr la satisfacción de nuestros queridos clientes. El uso adecuado de la comunicación nos puede ofrecer ideas para la identificación de mejoras. La idea es clara y es ofrecer al cliente una experiencia en la compra donde se empleen incentivos emocionales, sensoriales y racionales.

El marketing relacional actúa al igual que una relación personal, es decir, si estamos contentos con la relación que tenemos, mostraremos esa felicidad a las personas más cercanas a nosotros. Es de esta manera como se atribuye fuerza al marketing de boca a boca y cómo podemos beneficiarnos de una publicidad gratuita solo con el hecho de tratar a nuestro cliente como a nosotros mismos.

Los programas de lealtad son muy frecuentes hoy en día, en un mercado saturado como es el de la industria gráfica, donde la rivalidad entre competidores es muy fuerte, es importante aplicar técnicas novedosas para poder ser diferentes de la competencia. En el día a día se puede ver como las empresas focalizan esfuerzos hacia el cliente para ofrecerles una mejor experiencia, este es el caso de Nike y su estrategia de personalización del producto, Facebook y su famoso botón de “Me gusta”, los restaurantes donde se implementan ganchos para las carteras de las mujeres, las aerolíneas y sus programas de viajeros frecuentes, entre otros. Estos ejemplos nombrados son esfuerzos de las empresas para crear relaciones duraderas con sus clientes.

Es por esta razón que es importante que la empresa empiece a obtener fuerza interna, el primer paso es enfocarse en la empresa. Apoyándose por el fortalecimiento de la marca que tiene como fin específico, dar valor al producto. Comunicar la marca del producto de tal forma que de un poder emocional que va más allá de una imagen mental. Un valor de marca alto permite a una empresa tener costos de marketing más bajos, gracias a la conciencia de la marca y lealtad de los consumidores. Visto de otra manera se puede entender que las marcas poderosas, no son más que la integración de clientes leales.

## 7.2 RECOMENDACIONES

Para el éxito del programa de relaciones es importante considerar los siguientes puntos:

- Es importante escuchar a los clientes para así poder detectar su satisfacción y corregir fallos que podrían hacer peligrar la relación con el mismo. Hay que considera y aprovechar que cada contacto con el cliente es una oportunidad para conocer más sobre lo que necesita y espera de la empresa. Al igual que se puede obtener ideas de mejora de los productos.
- Se tiene la idea errónea de que los beneficios del marketing relacional se verán únicamente si se invierte en un software para la administración de relaciones. Se ha demostrado que una exitosa administración de las relaciones debe empezar tomando fuerza internamente, es decir, antes de invertir en un sistema es importante que las personas internas de la empresa trabajen en la construcción de equipos inter-funcionales.
- La cultura con un enfoque al cliente es fuerte para el éxito de una empresa, pero esta debe estar difundida en todos los niveles de la organización. Alineada a una misma filosofía mediante el conocimiento profundo del cliente y de los valores intangibles que la empresa ofrece.

- Si se quiere implantar una cultura orientada hacia el cliente, debemos empezar por implantar una cultura orientada al cliente interno, recordando siempre que si se cuida al personal de la empresa, este a su vez cuidara a los clientes. Según dijo Albert Einstein (1879-1955) “Lo peor es educar con métodos basados en el temor, la fuerza, la autoridad, porque se destruye la sinceridad y la confianza y solo se consigue una falsa sumisión”.
- Es importante abarcar mayor comunicación en la relación B2B. Hacer conocer a la empresa y mostrar su valor agregado a la mayor cantidad de personas o cargos de una empresa de esta clasificación.
- Es importante considerar que el programa tendrá éxito completo trabajando a la par con estrategias enfocadas a la obtención de nuevos clientes o apertura de relación. Debido a que el tiempo de vida de los clientes llegara a su fin, el programa busca alargar el mayor tiempo posible dicho tiempo de vida.
- El programa tendrá éxito siempre y cuando tenga un control en base a estudios estadísticos que permitan la medición del impacto de las estrategias. Con el propósito de realizar las correcciones que sean necesarias.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- 1- Abaete, D. A., & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente-Cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. (M. J. Díaz, Trad.) México D.F.: McGraw- Hill.
- 2- De Negri, C. C. (2009). *CRM: Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional- Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- 3- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- 4- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- 5- Lambim, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- 6- McKenzie, R. (2002). *La empresa basada en las relaciones- Impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes(CRM)*. (E. Deusto, Trad.) Bilbao: McGraw Hill Ryeron Limited.
- 7- Newell, F. (2000). *Loyalty.Com- Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. Nueva York: Mc Graw- Hill.

### Revistas:

- 1- Impresión. (2013). La preimpresión empieza a convertirse en el centro de la comunicación gráfica. *Impresión Ecuatoriana* .
- 2- Impresión. (2013). Los mitos de la industria gráfica. *Impresión Ecuatoriana* .

### Documentos en línea:

- 1- Agencia de Noticias ANDES. (07 de Agosto de 2013). *El PIB ecuatoriano crece 3,5% en el inicio del 2013, reporta el Banco Central*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-crece-35-inicio-2013-reporta-banco-central.html>
- 2- ANDES. (s.f.). *Economía*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia>
- 3- ANDES. (17 de Septiembre de 2013). *La mayor parte de importaciones del Ecuador son materias primas y maquinarias*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/mayor-parte-importaciones-ecuador-son-materias-primas-maquinarias.html>
- 4- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (Diciembre de 2013). *Boletín informativo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Obtenido de [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/diciembre%202013.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/diciembre%202013.pdf)
- 5-Banco Central Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- 6- Bazar Grafico. (08 de Agosto de 2012). *Abraham Romo*. Recuperado el 17 de Enero de 2014, de <http://bazargrafico.com/verNoticia.php?id=664>
- 7-El banco mundial. (s.f.). *Ecuador*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- 8- El Financiero. (2 de Septiembre de 2011). *Compañía Japonesa aspira posicionar su marca en Ecuador*. Obtenido de [http://www.elfinanciero.com/negocios/tema\\_05\\_2011/negocios\\_05\\_2011.pdf](http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_05_2011/negocios_05_2011.pdf)
- 9- El Telégrafo. (s.f.). *Economía*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia.html>  
Gestión Economía y Sociedad. (Junio 24 de 2005). *EL TLC ES CONVENIENTE PARA LA INDUSTRIA GRÁFICA*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?tag=industria-grafica>
- 10- Grafic of the Americas. (2013). *La Industria Gráfica latinoamericana en 2013*. Recuperado el 17 de enero de 2014, de [http://goaexpo.com/uploads/GOA\\_Spanish-magazine\\_2013.pdf](http://goaexpo.com/uploads/GOA_Spanish-magazine_2013.pdf)
- 11- Grafic of the Americas. (s.f.). *La industria gráfica latinoamericana en 2014*. Obtenido de [http://goaexpo.com/uploads/GOA2014\\_Spanish\\_magazine.pdf](http://goaexpo.com/uploads/GOA2014_Spanish_magazine.pdf)
- 12- Hoy.com.ec. (29 de Diciembre de 2005). *La industria gráfica crece pese a costos*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-gr%C3%A1fica-crece-pese-a-costos-222413.html>
- 13- INEC. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

- 14- Ministerio de Industrias y Productividad. (30 de Agosto de 2013). *Ministerio de Industrias presente en Figrampa 2013*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/np16-ministerio-de-industrias-presente-en-figrampa-2013/>
  
- 15- Ministerio de Industrias y Productividad. (Septiembre de 2013). *País Productivo*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/REVISTA-7.pdf>
  
- 16- Moliner Velázquez, B. (2012). *Universia Business Review*. Recuperado el 7 de Febrero de 2014, de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/3302.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/3302.pdf)
  
- 17- Mujeres de Empresa. (Julio de 2012). *Cinco Claves Para La Retención de Clientes*. Recuperado el 7 de Febrero de 2014, de <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/120701-cinco-claves-para-la-retencion-de-clientes.asp>
  
- 18- Proecuador. (10 de diciembre de 2013). *Ecuador invertirá \$70 mill millones hasta 2017*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/101213teleecuado.jpg>
  
- 19- Proecuador. (2013). *Guía comercial de la República del Ecuador*. Recuperado el 16 de Enero de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_GC2013\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf)
  
- 20- Wikipedia. (s.f.). *Joseph Juran, Principio de Pareto o Regla del 80/20*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Juran](http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran)



## ANEXOS

### ANEXO 1. MODELO DE LA ENTREVISTA

#### ENTREVISTA A LOS ALTOS CARGOS

**Objetivos:** Obtener información para el desarrollo y descripción del análisis Interno de la empresa Boutique Creativa.

Modelo de la entrevista:

##### Aspectos Generales

- Reseña histórica
- Misión de la empresa
- Estructura de la empresa
- Infraestructura de la empresa
- ¿Cuántos empleados tiene y sus funciones?
- ¿Tiene objetivos a corto, mediano, largo plazo tiene la empresa?
- ¿Cuenta con valores organizaciones?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio?
- ¿Cómo ve a la empresa dentro de los próximos 10 años?
- Descripción de la situación económica, social, competitiva de la empresa actualmente
- ¿Cual el mercado de la empresa?

##### Adquisiciones

- Cuáles son sus principales proveedores
- Existe proceso de compra establecido
  - ✓ En qué momento realiza la compra
  - ✓ Como es su política de pago
- Cuenta con inventarios la empresa

### Ventas

- ¿Qué tipo de ventas realiza la empresa?
- ¿Existe algún modelo de atención al cliente?
- ¿Existe retroalimentación de sus clientes sobre los servicios prestados?
- ¿Qué medios de publicidad utiliza para apoyar la gestión de ventas?

### Producción

- ¿Los pedidos siguen un orden predeterminado para ser elaborados?
- ¿Cómo realiza el mantenimiento de maquinaria y de equipos?
- ¿Cómo se supervisa la calidad de los trabajos?

### Contabilidad

- ¿Cómo lleva los registros contables la empresa?
- ¿Cómo realiza la declaración de impuestos al fisco?
- ¿Cómo maneja sus obligaciones patronales?

**ANEXO 2. FORMATO ENCUESTA CLIENTE INTERNO****ENCUESTA CLIENTE INTERNO  
EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA**

El objetivo de la presente encuesta es conocer cómo se siente usted en relación a su entorno de trabajo. La información entregada es confidencial y se la empleará para el mejoramiento en la cultura de la empresa. Tenga presente que este no es un examen, así que no existen preguntas correctas ni incorrectas. Es importante que sepa que la información obtenida en ningún caso será tomada como medida de sanción. Agradecemos su completa sinceridad y colaboración.

**Departamento:**      **Diseño:**       **Producción:**

**Tiempo que trabaja en la empresa:** .....

**Educación:**

**Primaria:**       **Secundaria:**       **Superior:**

**Cuestionario:**

A continuación se presentará una lista de preguntas, llene la alternativa que mejor refleje su opinión utilizando una (X) o encerrando en un círculo la letra que corresponda.

1. ¿Conoce usted la misión de Boutique Creativa? Entendiendo como misión al propósito o razón de ser de la empresa.

**Si:**       **No:**

2. Según la siguiente escala ¿Cómo calificaría a su lugar de trabajo?

**Agradable:**       **Tolerable:**       **Desagradable:**

3. Que tan a gusto se siente usted con los miembros de su empresa. Señale con una X según sea el caso.

Miembros de la empresa	Calificación				
	Extremadamente a gusto	Muy a gusto	Un poco a gusto	Ligeramente a gusto	Nada a gusto
Compañeros de trabajo					
Jefe Superior- Área Financiera					
Gerente General					

4. Encierre la respuesta según su criterio. ¿Qué tan alentador es su jefe en cuanto a su trabajo?

- a) Muy alentador
- b) Moderado
- c) Nada alentador

5. Para el crecimiento de una empresa, según su punto de vista, es necesario la integración y actuación de:

- a) Todas sus partes (colaboradores y jefes)
- b) Solo jefes

6. A continuación usted deberá evaluar a la empresa en el cuadro que antecede, utilizando la siguiente escala de criterios.

- 1: Totalmente en desacuerdo (TD)
- 2: En desacuerdo (D)
- 3: Ni en acuerdo/ ni en desacuerdo (AD)
- 4: De acuerdo (A)
- 5: Totalmente de acuerdo (TA)

	1.TD	2. D	3. AD	4. A	5.T.A
¿Se siento comprometido con la empresa?					
¿Su superior o jefe es abierto al diálogo y le comunica sobre las tareas que ha realizado bien y sobre las que debe mejorar?					
¿Cuándo hay un problema en el área, todos se enfocan y apoyan para solucionarlo?					
¿Los productos y servicios de mi empresa son mejores que los de la competencia?					
¿La empresa busca ofrecer servicios y productos de calidad?					
¿Siente que su participación es importante en los logros que la empresa consigue?					
¿Le permiten tomar sus propias decisiones en el trabajo?					
En el día a día, al momento que desempeña su cargo. ¿Son accesibles las oportunidades para ser creativo e innovador?					

7. Encierre la respuesta según su criterio. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

- a) Extremadamente estresante
- b) Muy estresante
- c) Un poco estresante
- d) Ligeramente estresante
- e) Nada estresante

8. Califique en escala del 1 al 5, los siguientes aspectos (siendo 1 poco importante y 5 muy importante).

Espacio del puesto de trabajo	
Servicio Higiénico- Baños	
Horario de trabajo	
Tiempo de receso para el almuerzo	
Actividades recreacionales como aniversario, cumpleaños, otros.	

9. Según su punto de vista ¿En qué aspecto laboral debe mejorar la empresa?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

10. Sugerencia o comentarios

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Muchas Gracias por su tiempo y su opinión.

### ANEXO 3. ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

#### ENCUESTA CLIENTE EXTERNO EMPRESA BOUTIQUE CREATIVA

El objetivo de la presente encuesta es obtener la respuesta del cliente ante los productos y servicios que ofrece la empresa Boutique Creativa. Esta información permitirá entender de una mejor manera el punto de vista del consumidor al igual que se podrá evaluar la atención que ha recibido por la empresa. Agradecemos su completa sinceridad y colaboración.

Nombre de la Empresa (a la que representa): \_\_\_\_\_

1. Califique a la empresa en los siguientes aspectos. Señalando con una (X) según sea el caso.

Aspectos Evaluados	Calificación				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención al cliente					
Creatividad del producto					
Calidad del producto					
Presentación del producto					
Tiempo de entrega					
Manejo de quejas					

2. En un puntaje del 1 al 10 (siendo 1 el más bajo y 10 el más alto). ¿Qué puntaje le daría a la empresa Boutique Creativa al recomendarla a un amigo o conocido?

Puntaje otorgado: .....

3. De la lista que antecede escoja 3 atributos esenciales que no deben faltar al momento de adquirir un servicio de una empresa de publicidad e impresión. Posteriormente, a los tres escogidos, asigne una escala de valor del 1 al 3. (Siendo 1 el más importante y 3 el de menor importancia).

Calidad del producto	
Servicio al cliente	
Puntualidad en la entrega	
Creatividad del producto	
Precio del producto o servicio	

4. Marque con una (X), según corresponda. ¿Cuáles son las posibilidades de que realice nuevamente actividades comerciales en el futuro con la empresa Boutique Creativa?

a) Muy probable.....

b) Probable.....

c) Nada probable.....

5. Sugerencias o comentarios:

-----

-----

-----

-----

-----



#### ANEXO 4. INFORMACIÓN LEVANTADA, BASE DE DATOS CLIENTES AÑO 2011, 2012 Y 2013

Considerar que los clientes han sido codificación, debido a que es información de ventas es información confidencial de la compañía.



1. No.	2. EMPRESA O NOMBRE	VENTAS POR AÑO			
1. No.	2. EMPRESA O NOMBRE	2011	2012	2013	TOTAL
1,	ASAC		\$ 2.324,75		\$ 2.324,75
2,	ROMA		\$ 4.965,00		\$ 4.965,00
3,	RIAN	\$ 300,00			\$ 300,00
4,	ROCA	\$ 721,00			\$ 721,00
5,	BERT			\$ 1.360,00	\$ 1.360,00
6,	EX M		\$ 70,00		\$ 70,00
7,	EXAN		\$ 30,00		\$ 30,00
8,	FRED		\$ 185,00		\$ 185,00
9,	A MA		\$ 48,00		\$ 48,00
10,	DINA		\$ 290,00		\$ 290,00
11,	DRAD			\$ 220,00	\$ 220,00
12,	DRES	\$ 100,00	\$ 515,00		\$ 615,00
13,	GEL	\$ 80,00			\$ 80,00
14,	TONI			\$ 85,00	\$ 85,00
15,	OCIA	\$ 50,00			\$ 50,00
16,	IMAS	\$ 428,40			\$ 428,40
17,	XTER			\$ 4.050,00	\$ 4.050,00
18,	ODEN		\$ 555,00	\$ 20.576,40	\$ 21.131,40
19,	GA		\$ 70,00	\$ 80,00	\$ 150,00
20,	RLOS	\$ 80,00			\$ 80,00
21,	STIL	\$ 200,00			\$ 200,00
22,	ASO		\$ 963,00		\$ 963,00
23,	CINA			\$ 807,67	\$ 807,67
24,	MUNI	\$ 70,00	\$ 70,00		\$ 140,00
25,	NSUE		\$ 75,00		\$ 75,00
26,	RPOR	\$ 200,00			\$ 200,00
27,	ISTI	\$ 160,00			\$ 160,00
28,	ISTI		\$ 100,00		\$ 100,00
29,	UZ M	\$ 70,00			\$ 70,00
30,	LAG			\$ 343,75	\$ 343,75
31,	NIEL		\$ 100,00		\$ 100,00
32,	NIEL	\$ 660,00			\$ 660,00
33,	NIEL	\$ 970,00		\$ 542,00	\$ 1.512,00
34,	RWIN	\$ 80,00			\$ 80,00
35,	RWIN	\$ 883,00			\$ 883,00
36,	ITA	\$ 160,00		\$ 120,00	\$ 280,00
37,	ANA		\$ 70,00		\$ 70,00
38,	EGO	\$ 70,00			\$ 70,00

39,	EGO	\$	80,00			\$	80,00		
40,	GIPL	\$	80,00			\$	80,00		
41,	GITA	\$	200,00			\$	200,00		
42,	NAMI				\$	1.696,00	\$	1.696,00	
43,	SEÑO			\$	70,00		\$	70,00	
44,	UACO	\$	135,00			\$	135,00		
45,	UADO				\$	570,00	\$	570,00	
46,	GAR	\$	80,00			\$	80,00		
47,	ITOR				\$	818,26	\$	818,26	
48,	UARD	\$	340,00			\$	340,00		
49,	UARD			\$	350,00	\$	220,00	\$	570,00
50,	ECTO	\$	1.025,00			\$	1.025,00		
51,	RAIN				\$	70,00	\$	70,00	
52,	PRES				\$	2.305,00	\$	2.305,00	
53,	RIQU	\$	670,00			\$	670,00		
54,	VAGR			\$	320,00		\$	320,00	
55,	BIAN	\$	140,00	\$	140,00	\$	70,00	\$	350,00
56,	BRIC	\$	150,00	\$	744,83	\$	210,00	\$	1.104,83
57,	BRIS	\$	80,00				\$	80,00	
58,	BRYC					\$	222,00	\$	222,00
59,	USTO	\$	910,00	\$	130,00		\$	1.040,00	
60,	RMAN			\$	140,00		\$	140,00	
61,	RROS	\$	1.100,00				\$	1.100,00	
62,	ANCI	\$	105,00				\$	105,00	
63,	ANKL	\$	80,00	\$	155,00		\$	235,00	
64,	EDDY	\$	173,66				\$	173,66	
65,	ISON			\$	5.321,00	\$	1.615,00	\$	6.936,00
66,	NDAC	\$	20.508,29				\$	20.508,29	
67,	BRIE			\$	102,25	\$	48,00	\$	150,25
68,	NAME	\$	1.140,00				\$	1.140,00	
69,	RMAN					\$	100,00	\$	100,00
70,	RMAN	\$	70,00				\$	70,00	
71,	GA I	\$	140,00	\$	70,00		\$	210,00	
72,	ADYS	\$	195,00				\$	195,00	
73,	ORIA			\$	298,00		\$	298,00	
74,	BIER					\$	59.894,00	\$	59.894,00
75,	AFIN			\$	677,50		\$	677,50	
76,	UPO	\$	170,00				\$	170,00	
77,	CTOR			\$	70,00		\$	70,00	
78,	NRY					\$	160,00	\$	160,00
79,	NRY	\$	120,00				\$	120,00	
80,	NOJO					\$	70,00	\$	70,00
81,	MEO					\$	156,00	\$	156,00
82,	AGEN	\$	70,00				\$	70,00	
83,	PREN			\$	68,00		\$	68,00	
84,	PREN	\$	150,00				\$	150,00	
85,	PRES	\$	140,00				\$	140,00	

86,	PRES			\$ 110,00	\$ 110,00
87,	INA	\$ 80,00			\$ 80,00
88,	ISGR	\$ 80,00			\$ 80,00
89,	ONE		\$ 300,00		\$ 300,00
90,	CKEL	\$ 42,00			\$ 42,00
91,	CQUE			\$ 120,00	\$ 120,00
92,	IME	\$ 70,00			\$ 70,00
93,	IRO			\$ 397,00	\$ 397,00
94,	VIER	\$ 80,00			\$ 80,00
95,	NNY	\$ 80,00			\$ 80,00
96,	MMY		\$ 130,00		\$ 130,00
97,	NATH			\$ 110,00	\$ 110,00
98,	RGE	\$ 730,00			\$ 730,00
99,	RGE	\$ 270,00			\$ 270,00
100,	RGE	\$ 160,00			\$ 160,00
101,	RGE	\$ 280,00			\$ 280,00
102,	SE A			\$ 140,00	\$ 140,00
103,	SE L			\$ 140,00	\$ 140,00
104,	SE R		\$ 540,00		\$ 540,00
105,	AN C	\$ 210,00	\$ 70,00		\$ 280,00
106,	AN C	\$ 70,00			\$ 70,00
107,	AN C	\$ 1.866,00	\$ 520,00	\$ 210,00	\$ 2.596,00
108,	AN P	\$ 90,00			\$ 90,00
109,	AN P	\$ 160,00			\$ 160,00
110,	AN P	\$ 360,00			\$ 360,00
111,	LJO	\$ 412,00		\$ 70,00	\$ 482,00
112,	LJO	\$ 80,00			\$ 80,00
113,	LJO	\$ 80,00	\$ 60,00	\$ 492,00	\$ 632,00
114,	LESA	\$ 70,00			\$ 70,00
115,	THER	\$ 140,00			\$ 140,00
116,	EBER	\$ 80,00			\$ 80,00
117,	ENDA	\$ 80,00			\$ 80,00
118,	BORA			\$ 13.011,19	\$ 13.011,19
119,	BORA			\$ 375,00	\$ 375,00
120,	BORA			\$ 348,00	\$ 348,00
121,	BORA	\$ 210.977,19	\$ 39.201,85		\$ 250.179,04
122,	MERI		\$ 27.031,76	\$ 9.798,80	\$ 36.830,56
123,	NEA	\$ 89,29			\$ 89,29
124,	IS G			\$ 80,00	\$ 80,00
125,	IS G	\$ 70,00			\$ 70,00
126,	IS S		\$ 60,00		\$ 60,00
127,	IS T		\$ 70,00		\$ 70,00
128,	ZENA	\$ 220,00			\$ 220,00
129,	CPRI	\$ 80,00			\$ 80,00
130,	GMA		\$ 92,00		\$ 92,00
131,	NOLO	\$ 80,00			\$ 80,00
132,	NUEL	\$ 80,00			\$ 80,00

133,	NUEL	\$	100,00	\$	180,00		\$	280,00	
134,	RCEL	\$	70,00				\$	70,00	
135,	RCO					\$	85,00	\$	85,00
136,	RCO			\$	70,00			\$	70,00
137,	RIA	\$	243,60					\$	243,60
138,	URIC			\$	280,00			\$	280,00
139,	URO	\$	80,00					\$	80,00
140,	GUEL					\$	300,00	\$	300,00
141,	LTON	\$	1.091,00	\$	4.713,00			\$	5.804,00
142,	NIST	\$	3.562,50					\$	3.562,50
143,	& B			\$	70,00			\$	70,00
144,	NCY	\$	80,00					\$	80,00
145,	LSON	\$	80,00			\$	630,00	\$	710,00
146,	NSTO					\$	50,00	\$	50,00
147,	VA P	\$	310,00					\$	310,00
148,	VAPR					\$	70,00	\$	70,00
149,	TAVI	\$	150,00					\$	150,00
150,	GA B	\$	560,00	\$	140,00			\$	700,00
151,	EN H	\$	160,00					\$	160,00
152,	WALD	\$	80,00			\$	140,00	\$	220,00
153,	BLO	\$	70,00					\$	70,00
154,	BLO	\$	160,00					\$	160,00
155,	MISA					\$	1.050,00	\$	1.050,00
156,	RMAL					\$	14.618,91	\$	14.618,91
157,	TRIC			\$	140,00			\$	140,00
158,	TRIC	\$	80,00					\$	80,00
159,	TRIC			\$	60,00			\$	60,00
160,	IZER	\$	43.643,30	\$	19.200,00			\$	62.843,30
161,	ARMA			\$	15.699,24	\$	63.207,13	\$	78.906,37
162,	IMAX	\$	1.586,00	\$	2.207,28			\$	3.793,28
163,	INT	\$	70,00					\$	70,00
164,	ISMA	\$	90,00	\$	1.205,00			\$	1.295,00
165,	OMOI			\$	688,00			\$	688,00
166,	RA I			\$	875,00	\$	1.685,00	\$	2.560,00
167,	IFAT	\$	1.576,00					\$	1.576,00
168,	MIRO	\$	220,00					\$	220,00
169,	K IM	\$	130,00					\$	130,00
170,	NASE			\$	2.780,55			\$	2.780,55
171,	CHAR			\$	260,00			\$	260,00
172,	CHAR					\$	50,00	\$	50,00
173,	TA P					\$	89,00	\$	89,00
174,	BERT			\$	140,00			\$	140,00
175,	BERT					\$	18,00	\$	18,00
176,	CHE			\$	2.875,89			\$	2.875,89
177,	DA C	\$	160,00					\$	160,00
178,	DRIG	\$	160,00					\$	160,00
179,	SA C	\$	160,00					\$	160,00

180,	SANA			\$ 305,50	\$ 305,50
181,	TH J		\$ 60,00		\$ 60,00
182,	NDRA	\$ 70,00			\$ 70,00
183,	NTIA	\$ 80,00			\$ 80,00
184,	NTIA	\$ 140,00			\$ 140,00
185,	NTIA	\$ 35,00			\$ 35,00
186,	NTIA		\$ 60,00		\$ 60,00
187,	NTIA			\$ 300,00	\$ 300,00
188,	NTIA	\$ 80,00			\$ 80,00
189,	NTIA		\$ 70,00		\$ 70,00
190,	UL A			\$ 2.630,60	\$ 2.630,60
191,	ONPH	\$ 36.805,37	\$ 110.639,83	\$ 30.423,85	\$ 177.869,05
192,	PIA	\$ 6.812,84	\$ 3.759,45		\$ 10.572,30
193,	UDIO	\$ 80,00			\$ 80,00
194,	KEDA			\$ 36.333,98	\$ 36.333,98
195,	NIA			\$ 70,00	\$ 70,00
196,	CNOS		\$ 430,00		\$ 430,00
197,	DO P		\$ 60,00	\$ 70,00	\$ 130,00
198,	IVER			\$ 298,07	\$ 298,07
199,	CTOR	\$ 220,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 360,00
200,	EW D	\$ 325,00			\$ 325,00
201,	ADIM	\$ 535,00	\$ 706,00	\$ 2.494,24	\$ 3.735,24
202,	VIER CA	\$ 80,00			\$ 80,00
203,	VIER MA			\$ 77,00	\$ 77,00
204,	VIER VA	\$ 160,00			\$ 160,00

## ANEXO 5. INFORMACIÓN LEVANTADA, APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

ANÁLISIS CLIENTES AÑO 2013- APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS					
CLIENTE HEAVY USER 2013					
	NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAS POR AÑO	PARTICIPACIÓN CLIENTE	NÚMERO DE REPETICIONES DE COMPRA	TIPO DE CLIENTE
1	CLIENTE 1	\$ 63.207,13	23%	38	CLIENTE IMPRESIÓN
2	CLIENTE 2	\$ 59.894,00	22%	7	CLIENTE IMPRESIÓN
3	CLIENTE 3	\$ 36.333,98	13%	21	CLIENTE IMPRESIÓN
4	CLIENTE 4	\$ 30.423,85	11%	40	CLIENTE IMPRESIÓN
5	CLIENTE 5	\$ 20.576,40	7%	3	CLIENTE IMPRESIÓN
6	CLIENTE 6	\$ 14.618,91	5%	14	CLIENTE IMPRESIÓN
TOTAL HEAVY USER		\$ 225.054,27	81%	123	
TOTAL VENTAS 2013		\$ 276.877,35			
CANTIDAD 2013		64			

## ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN.

CLIENTE LIGHT USER 2013 - IMPRESIÓN					
SE VUELVE HACER UNA SEGMENTACIÓN LIGHT USER IMPRESIÓN					
	NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAS POR AÑO	PARTICIPACIÓN CLIENTE	NÚMERO DE REPETICIONES DE COMPRA	TIPO DE CLIENTE
1	CLIENTE 1	\$ 13.011,19	25%	12	CLIENTE IMPRESIÓN
2	CLIENTE 2	\$ 9.798,80	19%	4	CLIENTE IMPRESIÓN
3	CLIENTE 3	\$ 4.050,00	8%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
4	CLIENTE 4	\$ 2.630,60	5%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
5	CLIENTE 5	\$ 2.494,34	5%	2	CLIENTE IMPRESIÓN
6	CLIENTE 6	\$ 2.305,00	4%	2	CLIENTE IMPRESIÓN
7	CLIENTE 7	\$ 1.696,00	3%	2	CLIENTE IMPRESIÓN
8	CLIENTE 8	\$ 1.615,00	3%	5	CLIENTE IMPRESIÓN
9	CLIENTE 9	\$ 1.360,00	3%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
10	CLIENTE 10	\$ 807,67	2%	5	CLIENTE IMPRESIÓN
11	CLIENTE 11	\$ 375,00	1%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
12	CLIENTE 13	\$ 348,00	1%	2	CLIENTE IMPRESIÓN
13	CLIENTE 14	\$ 343,75	1%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
14	CLIENTE 15	\$ 305,50	1%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
15	CLIENTE 16	\$ 300,00	1%	1	CLIENTE IMPRESIÓN
16	CLIENTE 17	\$ 298,07	1%	2	CLIENTE IMPRESIÓN
LIGH USER IMPRESIÓN		\$ 41.738,82	81%	43	
TOTAL LIGHT USER 2013		\$ 51.823,08			
LIGHT IMPRESIÓN		\$ 41.738,82			
CANTIDAD LIGHT USER		58			

## ESTRATEGIAS DE INCENTIVO DE COMPRA

## ANEXO 6. INFORMACIÓN FINANCIERA- PROYECCIÓN VENTAS REGRESIÓN LINEAL

PERIODO	FECHA	HISTÓRICO VENTAS	PROYECCIÓN VENTAS	PROYECCIÓN VENTAS
1	ene-11	\$ 33.544,80	\$ 33.544,80	\$ 33.544,80
2	feb-11	\$ 36.820,34	\$ 36.820,34	\$ 36.820,34
3	mar-11	\$ 52.781,83	\$ 52.781,83	\$ 52.781,83
4	abr-11	\$ 30.802,95	\$ 30.802,95	\$ 30.802,95
5	may-11	\$ 24.083,14	\$ 24.083,14	\$ 24.083,14
6	jun-11	\$ 16.479,63	\$ 16.479,63	\$ 16.479,63
7	jul-11	\$ 6.421,80	\$ 6.421,80	\$ 6.421,80
8	ago-11	\$ 46.254,79	\$ 46.254,79	\$ 46.254,79
9	sep-11	\$ 44.087,00	\$ 44.087,00	\$ 44.087,00
10	oct-11	\$ 10.121,09	\$ 10.121,09	\$ 10.121,09
11	nov-11	\$ 17.937,25	\$ 17.937,25	\$ 17.937,25
12	dic-11	\$ 31.261,82	\$ 31.261,82	\$ 31.261,82
13	ene-12	\$ 17.036,25	\$ 17.036,25	\$ 17.036,25
14	feb-12	\$ 38.602,27	\$ 38.602,27	\$ 38.602,27
15	mar-12	\$ 32.051,68	\$ 32.051,68	\$ 32.051,68
16	abr-12	\$ 34.444,96	\$ 34.444,96	\$ 34.444,96
17	may-12	\$ 23.050,20	\$ 23.050,20	\$ 23.050,20
18	jun-12	\$ 32.464,00	\$ 32.464,00	\$ 32.464,00
19	jul-12	\$ 19.659,81	\$ 19.659,81	\$ 19.659,81
20	ago-12	\$ 9.297,88	\$ 9.297,88	\$ 9.297,88
21	sep-12	\$ 4.504,41	\$ 4.504,41	\$ 4.504,41
22	oct-12	\$ 12.275,40	\$ 12.275,40	\$ 12.275,40
23	nov-12	\$ 22.932,66	\$ 22.932,66	\$ 22.932,66
24	dic-12	\$ 8.282,67	\$ 8.282,67	\$ 8.282,67
25	ene-13	\$ 23.025,60	\$ 23.025,60	\$ 23.025,60
26	feb-13	\$ 54.131,72	\$ 54.131,72	\$ 54.131,72
27	mar-13	\$ 12.716,87	\$ 12.716,87	\$ 12.716,87
28	abr-13	\$ 10.466,89	\$ 10.466,89	\$ 10.466,89
29	may-13	\$ 10.837,28	\$ 10.837,28	\$ 10.837,28
30	jun-13	\$ 18.972,50	\$ 18.972,50	\$ 18.972,50
31	jul-13	\$ 25.786,00	\$ 25.786,00	\$ 25.786,00
32	ago-13	\$ 11.180,62	\$ 11.180,62	\$ 11.180,62
33	sep-13	\$ 5.176,25	\$ 5.176,25	\$ 5.176,25
34	oct-13	\$ 28.856,30	\$ 28.856,30	\$ 28.856,30
35	nov-13	\$ 55.484,86	\$ 55.484,86	\$ 55.484,86
36	dic-13	\$ 20.242,46	\$ 20.242,46	\$ 20.242,46
37	ene-14	\$ 34.733,38	\$ 34.733,38	\$ 10.837,28
38	feb-14	\$ 19.704,12	\$ 19.704,12	\$ 18.972,50
39	mar-14		\$ 17.527,23	\$ 25.786,00
40	abr-14		\$ 17.186,99	\$ 11.180,62

41	may-14		\$ 16.846,75	\$ 5.176,25
42	jun-14		\$ 16.506,51	\$ 28.856,30
43	jul-14		\$ 16.166,28	\$ 55.484,86
44	ago-14		\$ 15.826,04	\$ 20.242,46
45	sep-14		\$ 15.485,80	\$ 34.733,38
46	oct-14		\$ 15.145,56	\$ 19.704,12
47	nov-14		\$ 14.805,32	\$ 17.527,23
48	dic-14		\$ 14.465,09	\$ 17.186,99
49	ene-15		\$ 14.124,85	\$ 17.186,99
50	feb-15		\$ 13.784,61	\$ 16.846,75
51	mar-15		\$ 13.444,37	\$ 16.506,51
52	abr-15		\$ 13.104,13	\$ 16.166,28
53	may-15		\$ 12.763,90	\$ 15.826,04
54	jun-15		\$ 12.423,66	\$ 15.485,80
55	jul-15		\$ 12.083,42	\$ 15.145,56
56	ago-15		\$ 11.743,18	\$ 14.805,32
57	sep-15		\$ 11.402,94	\$ 14.465,09
58	oct-15		\$ 11.062,70	\$ 14.124,85
59	nov-15		\$ 10.722,47	\$ 13.784,61
60	dic-15		\$ 10.382,23	\$ 13.444,37
61	ene-16		\$ 10.041,99	\$ 13.444,37
62	feb-16		\$ 9.701,75	\$ 13.104,13
63	mar-16		\$ 9.361,51	\$ 12.763,90
64	abr-16		\$ 9.021,28	\$ 12.423,66
65	may-16		\$ 8.681,04	\$ 12.083,42
66	jun-16		\$ 8.340,80	\$ 11.743,18
67	jul-16		\$ 8.000,56	\$ 11.402,94
68	ago-16		\$ 7.660,32	\$ 11.062,70
69	sep-16		\$ 7.320,09	\$ 10.722,47
70	oct-16		\$ 6.979,85	\$ 10.382,23
71	nov-16		\$ 6.639,61	\$ 10.041,99
72	dic-16		\$ 6.299,37	\$ 9.701,75
73	ene-17		\$ 5.959,13	\$ 9.701,75
74	feb-17		\$ 5.618,89	\$ 9.361,51
75	mar-17		\$ 5.278,66	\$ 9.021,28
76	abr-17		\$ 4.938,42	\$ 8.681,04
77	may-17		\$ 4.598,18	\$ 8.340,80
78	jun-17		\$ 4.257,94	\$ 8.000,56
79	jul-17		\$ 3.917,70	\$ 7.660,32
80	ago-17		\$ 3.577,47	\$ 7.320,09
81	sep-17		\$ 3.237,23	\$ 6.979,85
82	oct-17		\$ 2.896,99	\$ 6.639,61
83	nov-17		\$ 2.556,75	\$ 6.299,37
84	dic-17		\$ 2.216,51	\$ 5.959,13



85	ene-18		\$ 1.876,28	\$ 5.959,13
86	feb-18		\$ 1.536,04	\$ 5.618,89
87	mar-18		\$ 1.195,80	\$ 5.278,66
88	abr-18		\$ 855,56	\$ 4.938,42
89	may-18		\$ 515,32	\$ 4.598,18
90	jun-18		\$ 175,08	\$ 4.257,94
91	jul-18		\$ (165,15)	\$ 3.917,70
92	ago-18		\$ (505,39)	\$ 3.577,47
93	sep-18		\$ (845,63)	\$ 3.237,23
94	oct-18		\$ (1.185,87)	\$ 2.896,99
95	nov-18		\$ (1.526,11)	\$ 2.556,75
96	dic-18		\$ (1.866,34)	\$ 2.216,51

## Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,250884645
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,062943105
R <sup>2</sup> ajustado	0,035382608
Error típico	14032,9161
Observaciones	36

## ANÁLISIS DE VARIANZA


	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	449735301,9	449735301,9	2,283816052	0,139969331
Residuos	34	6695372969	196922734,4		
Total	35	7145108271			

	Coefficientes	Error típico	Estadística t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	30796,51589	4776,822284	6,447071727	2,27579E-07	21088,84509	40504,18669	21088,84509	40504,18669
PERIODO	-340,2381261	225,1398732	-1,51122998	0,139969331	-797,7773948	117,3011425	797,7773948	117,3011425

## ANEXO 7. FORMATO BASE DE DATOS PARA EL CONTROL DE LOS CLIENTES- PROPUESTA CON ENFOQUE CLIENTES DE IMPRESIÓN

[illegible]

[illegible]

	A	B	W	X	Y	Z	AB	AE	AF	AG	AH
1	<div></div> <div>BOUTIQUE CREATIVA DESARROLLO VISUAL</div>		CENTRO DE INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR								
2											
3											
4											
5											
6											
7	5. SEGMENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIENTE										
8	1. No.	2. EMPRESA O NOMBRE	TIPO DE CLIENTE			SEGMENTACIÓN DE CLIENTES HELNN			ANALISIS EX USERS		
9	1. No.	2. EMPRESA O NOMBRE	PRODUCTO ADQUIRIDO	TIPO DE CLIENTE	PRODUCTO/SERVICIO MAS DEMANDADO	2011	2012	2013	2011-2012	2012-2013	DETALLE DEL FIN RELACION,HEAVY USER
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

	A	B	AM	AN	AO	AP
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7			<b>6. COMENTARIOS</b>			
8	<b>1. No.</b>	<b>2. EMPRESA O NOMBRE</b>	<b>ACCIONES REALIZADAS</b>	<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>	<b>OTROS COMENTARIOS</b>
9	<b>1. No.</b>	<b>2. EMPRESA O NOMBRE</b>				
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						